



أثر القيادة التنظيمية على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة
الكهرباء الوطنية

إعداد

عبير محمد الدرادكة

إشراف الدكتور

بندر كريم أبو تايه

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

29/كانون اول/2014

تعهد وإقرار

أنا الطالبه (**عبير محمد علي الدرادكه**) الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (**أثر القيادة التنظيمية على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية**) بإشراف (**د. بندر أبو تايه**) من انتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك . كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات .

الإسم :

التوقيع:

الإهداء

إلى مصدر القوة والإلهام والدي العزيز

إلى من زرعت الأمل والثقة في نفسي دائماً وأفنت نفسها لأجلي
.....نور حياتي أُمي.....

إلى من يساندني و يدعمني دائماً..... زوجي الغالي

إلى من وقفوا إلى جانبي و مازالوا إخوتي الأحباء

إلى أجمل هدية من الله بها علي أولادي (مياس و محمد) رسول

وصغيري آدم)

أهدي ثمرة جهدي

الباحثة

عبير الدرادكة

شكر و تقدير

بدايةً و بعد أن وفقني الله في إخراج هذا العمل المتواضع ، لا يسعني إلا أن أقدم شكري و إمتناني لأستاذي الفاضل الدكتور بندر أبوتايه الذي قام بالإشراف على رسالتي هذه فكان لنصائحه السديدة و آرائه الدور الكبير في إخراج هذا العمل .

و أتوجه بالشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على الملاحظات القيمة التي أبدوها و التي بدورها أثرت الرسالة .

و في الختام لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من كان له دور في إنجاز هذا الدراسة و بالأخص موظفي شركة الكهرباء الوطنية .

الباحثة

عبير محمد الدرادكة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	أعضاء لجنة المناقشة.....
ج	الإهداء.....
د	شكر و تقدير.....
هـ- ز	قائمة المحتويات
ح - ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ك	قائمة الملاحق.....
ل - م	الملخص باللغة العربية.....
	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
2	(1-1) المقدمة
3	(2-1) مشكلة الدراسة
4	(3-1) أهمية الدراسة.....
4	(4-1) أهداف الدراسة.....
5	(5-1) أنموذج الدراسة.....
6	(6-1) فرضيات الدراسة.....
9	(7-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
11	(8-1) مبررات الدراسة
12	(9-1) حدود الدراسة
	الفصل الثاني : الاطار النظري و الدراسات السابقة
	(1-2) القيادة الإدارية
14	(1-1-1-2) مقدمة
15	(2-1-1-2) مفهوم القيادة.....
17	(3-1-1-2) عناصر القيادة.....
19	(4-1-1-2) الفرق بين القيادة و الإدارة.....
21	(5-1-1-2) أهمية القيادة.....
21	(6-1-1-2) نظريات القيادة.....
25	(2-1-2) القيادة التحويلية.....

27	(2-2-1-2) مفهوم القيادة التحويلية.....
28	(3-2-1-2) خصائص القيادة التحويلية.....
30	(4-2-1-2) مهام القيادة التحويلية.....
32	(5-2-1-2) أبعاد القيادة التحويلية.....
35	(6-2-1-2) التحديات والمعوقات الخارجية التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات.....
37	(7-2-1-2) المعوقات الداخلية التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية.....
39	(3-1-2) القيادة التبادلية.....
39	(2-3-1-2) مفهوم القيادة التبادلية أو (الإجرائية).....
42	(3-3-1-2) خصائص القائد التبادلي.....
43	(4-3-1-2) أبعاد القيادة التبادلية.....
44	(5-3-1-2) إيجابيات القيادة التبادلية وعيوبها.....
45	(6-3-1-2) العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية.....
	(2-2) أداء العاملين
48	(1-2-2) المقدمة.....
49	(2-2-2) مفهوم الأداء.....
50	(3-2-2) قياس الأداء.....
51	(4-2-2) عناصر الأداء.....
52	(5-2-2) العوامل المؤثرة في الأداء.....
55	(6-2-2) مؤشرات الأداء الوظيفي.....
56	(7-2-2) علاقة القيادة مع الأداء.....
58	(3-2) سلوك المواطنة التنظيمية
58	(1-3-2) المقدمة.....
59	(2-3-2) تعريف سلوك المواطنة التنظيمية.....
60	(3-3-2) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
62	(4-3-2) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
64	(5-3-2) معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية.....
65	(6-3-2) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.....
66	(7-3-2) علاقة القيادة بسلوك المواطنة التنظيمية.....

69	(2-4) الدراسات السابقة
69	أولا : الدراسات العربية:.....
75	ثانيا : الدراسات الاجنبية.....
81	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
82	(1-3) مقدمة.....
82	(2-3) منهج الدراسة.....
83	(3-3) مجتمع وعينة الدراسة.....
84	(4-3) اجراءات و أداة الدراسة.....
86	(5-3) صدق أداة الدراسة و ثباتها:.....
88	(6-3) مصادر الحصول على البيانات.....
88	(7-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة.....
89	(8-3) حدود الدراسة.....
90	الفصل الرابع: التحليل الوصفي و إختبار الفرضيات
91	(1-4) المقدمة.....
91	(2-4) وصف خصائص عينة الدراسة.....
96	(3-4) وصف متغيرات الدراسة.....
113	(4-4) إختبار فرضيات الدراسة
130	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
131	(1-5) مقدمة.....
131	(2-5) النتائج.....
138	(3-5) التوصيات.....
141	المصادر والمراجع
142	المصادر والمراجع باللغة العربية.....
152	المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية.....
158	الملاحق
159	ملحق رقم (1).....
160	ملحق رقم (2).....
169	الملخص باللغة الانجليزية

الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين القيادة و الإدارة	20
2	أسماء الفروع التابعة لشركة الكهرباء الوطنية والممثلة لعينة الدراسة	83
3	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	84
4	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا (a)	87
5	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	92
6	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	93
7	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	94
8	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	95
9	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	96
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجاذبية القيادية	97
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الإستشارة الفكرية	99
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير تمكين العاملين	101
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الإدارة بالاستثناء (السلبية)	103
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير المكافأة المشروطة	104

106	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)	15
107	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	16
111	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير لأداء العاملين	17
114	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع(سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية)	18
116	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية و الإستثارة الفكرية و تمكين العاملين) في سلوك المواطنة التنظيمية .	19
118	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع(سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير المستقل (القيادة التبادلية)	20
120	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)) في سلوك المواطنة التنظيمية .	21
123	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع(أداء العاملين) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية)	22
125	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية و الإستثارة الفكرية و تمكين العاملين) في أداء العاملين .	23
127	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع(أداء العاملين) والمتغير المستقل (القيادة التبادلية)	24
129	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)) في أداء العاملين .	25

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أنموذج الدراسة	1

الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
160	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة	1
161	استبانة الدراسة الموزعة على افراد عينة الدراسة	2



أثر القيادة التنظيمية على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية الاردن

إعداد

عبير محمد الدرادكة

إشراف

د. بندر كريم أبوتايه

أستاذ مشارك

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية وأبعادها (الجاذبية القيادية ، الاستثارة الفكرية ، تمكين العاملين) والقيادة التبادلية بأبعادها (الإدارة بالاستثناء (السلبية) ، المكافأة المشروطة ، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)) في أداء العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن والبالغ عددهم (1383) عاملاً. شملت عينة الدراسة (219) عاملاً في الإدارة الرئيسة للشركة وفروعها وتم توزيع الاستبانات عليهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وافترضت وجود أثر إيجابي للمتغير القيادة التحويلية بأبعادها ولنمط القيادة التبادلية بأبعادها في أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

بينت نتائج الدراسة وجود مستويات متوسطة من أبعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ووجود مستويات مرتفعة من أداء العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية. واطهرت النتائج ان القيادة التحويلية كان لها الاثر الاكبر في اداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد بينت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية واطهرا بعدي الجاذبية القيادية وبعد تمكين العاملين فقط اثرا إيجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية. ودلت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في أداء العاملين, ومن بين ابعاد القيادة التحويلية اظهر بعد تمكين العاملين فقط اثرا إيجابي في أداء العاملين. بينت النتائج وجود اثر إيجابي للقيادة التبادلية في سلوك المواطنة التنظيمية وأظهرت النتائج وجود اثر إيجابي فقط لبعء المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية. وجود اثر إيجابي للقيادة التبادلية في اداء العاملين وأظهرت النتائج وجود اثر إيجابي فقط لبعء الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) في أداء العاملين.

وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة متخذي القرار في شركة الكهرباء الوطنية ضرورة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية وتحسينه بين القيادات الحالية والمستقبلية من خلال عقد برامج تدريبية للقيادات في الشركة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية وبيان أهميته في تحسين اداء العاملين وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وحث المدراء في شركة الكهرباء الوطنية على تحويل الصلاحيات والتمكين بوصفها تجسد القيادة التحويلية. كما اوصت الدراسة ضرورة العمل على تحسين النظام الرسمي للحوافز في شركة الكهرباء الوطنية يعطى من خلاله المدراء الصلاحيات لمكافأة الافراد على آدائهم وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وتشجيع المدراء على الادارة الايجابية من خلال متابعة الانحرافات في العمل وتصحيحها. وأخيرا اوصت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات في القيادة على مجتمعات دراسية اخرى كالبنوك والمستشفيات ومنظمات القطاع العام وباستخدام متغيرات تنظيمية كالإبداع الإداري والولاء التنظيمي.

الكلمات الافتتاحية: القيادة التحويلية. القيادة التبادلية. أداء العاملين. سلوك المواطنة التنظيمية. شركة الكهرباء الوطنية. الاردن

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة

(3-1): أهمية الدراسة

(4-1): أهداف الدراسة

(5-1): أنموذج الدراسة

(6-1): فرضيات الدراسة

(7-1): التعريفات الإجرائية

(8-1): مبررات الدراسة

(9-1): حدود الدراسة

(1-1) مقدمة :

أدى التغيير الحاصل في بيئة الأعمال وتوسع البيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمات إلى ازدياد الدور الذي تلعبه القيادات في هذه المنظمات ، فالقيادات الفعالة تميل الى الإبداع والابتكار والقدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة وفي سوق الأعمال ، ولديها ايضا القدرة على التعامل مع التحديات بطرق تحمل قدر كبير من الإبداع والتميز.

ولا يمكن إغفال الدور الكبير والهام الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمات، فهو يعتبر مورداً هاماً من موارد المنظمة و إحدى أهم أصولها ، وإن المنظمات قد تفشل في تحقيق أهدافها ومخططاتها بسبب افتقارها لوجود قيادات فعالة قادرة على تحفيز تلك الموارد لأداء مهامها بما ينسجم مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها ، و أهداف العاملين على المستوى الشخصي.

و من هنا نجد أن الأساس في النجاح لأي منظمة مرتبط بشكل رئيسي بالموارد البشري والقيادات في هذه المنظمات والتي تقوم بتفعيلها وتحفيزها بشكل المطلوب ، الأمر الذي يشكل تحدياً للمنظمات من خلال حاجتها لوجود قيادات فاعلة مؤهلة قادرة على رفع مستوى الاداء ونوعيته لدى العاملين فيها، إضافة الى تشكيلها لسلوكيات إيجابية لدى العاملين تجاه منظماتهم ، و من هذه السلوكيات التي تهتم بها المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد سلوكاً إختياري و ليس إجباري لأي عامل ، مثل القيام بمساعدة زملاءه في أعمالهم ، أو العمل لساعات إضافية بهدف إنجاز العمل المتراكم دون تدمير ، أو المحافظة على ممتلكات المنظمة ، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نوعين من انواع القيادات هما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية واثرها على أداء العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ، وذلك للأهمية الكبيرة التي تحتلها تلك الشركة في قطاع

الطاقة في الأردن وخدمتها شريحة كبيرة من المجتمع الأردني و مساهمتها الكبيرة في تقدم الاقتصاد الأردني و تطوره.

(2-1) مشكلة الدراسة :

تعتبر القيادة الإدارية في المنظمة احدى الأسس الرئيسية في تشكيل أداء وأنماط سلوك العاملين والتأثير عليها بشكل سلبي أو ايجابي. ويعتبر أداء العاملين وسلوك المواطننة التنظيمية كسلوك تطوعي من الأمور التي تسعى المنظمة الى الحصول عليها لضمان نجاحها وتطورها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على طبيعة الانماط القيادية في شركة الكهرباء الوطنية وأثرها على أداء العاملين وسلوك المواطننة التنظيمية لديهم.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في شركة الكهرباء الوطنية؟
- ما هو مستوى اداء العاملين في شركة الكهرباء الوطنية؟
- ما هو مستوى سلوك المواطننة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية؟
- ما هو اثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في أداء العاملين في شركة الكهرباء الوطنية؟
- ما هو اثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في سلوك المواطننة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية؟

(3-1) أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها :

1. تعد هذه الدراسة في حدود إطلاع الباحثة من أولى الدراسات التي تتناول دراسة أثر القيادة التنظيمية على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية مما يساهم في إثراء الدراسات العربية في مجال القيادة وأداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية .
2. تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية القيادة التنظيمية بنوعيتها (التحويلية والتبادلية) واثرها على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، و بالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي ستوضح للشركات أهمية القيادات الادارية و أثرها على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.مما يساهم في تطوير شركة الكهرباء الوطنية باعتبارها شركة مساهمة عامه تعد المسؤولة عن القيام بأعمال ونشاطات الشبكة الكهربائية من نقل وتحكم، بالإضافة الى أنها حلقة الوصل ما بين شركات توليد الكهرباء وشركات توزيع الكهرباء داخلي الأردن وخارجه، وما سيتمخض عنها من نتائج وتوصيات سيساهم في تطوير انماط القيادة في الشركة ورفع مستوى أداء العاملين فيها ورفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، مما سنعكس على الأداء الكلي لتلك الشركة.

(4-1) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

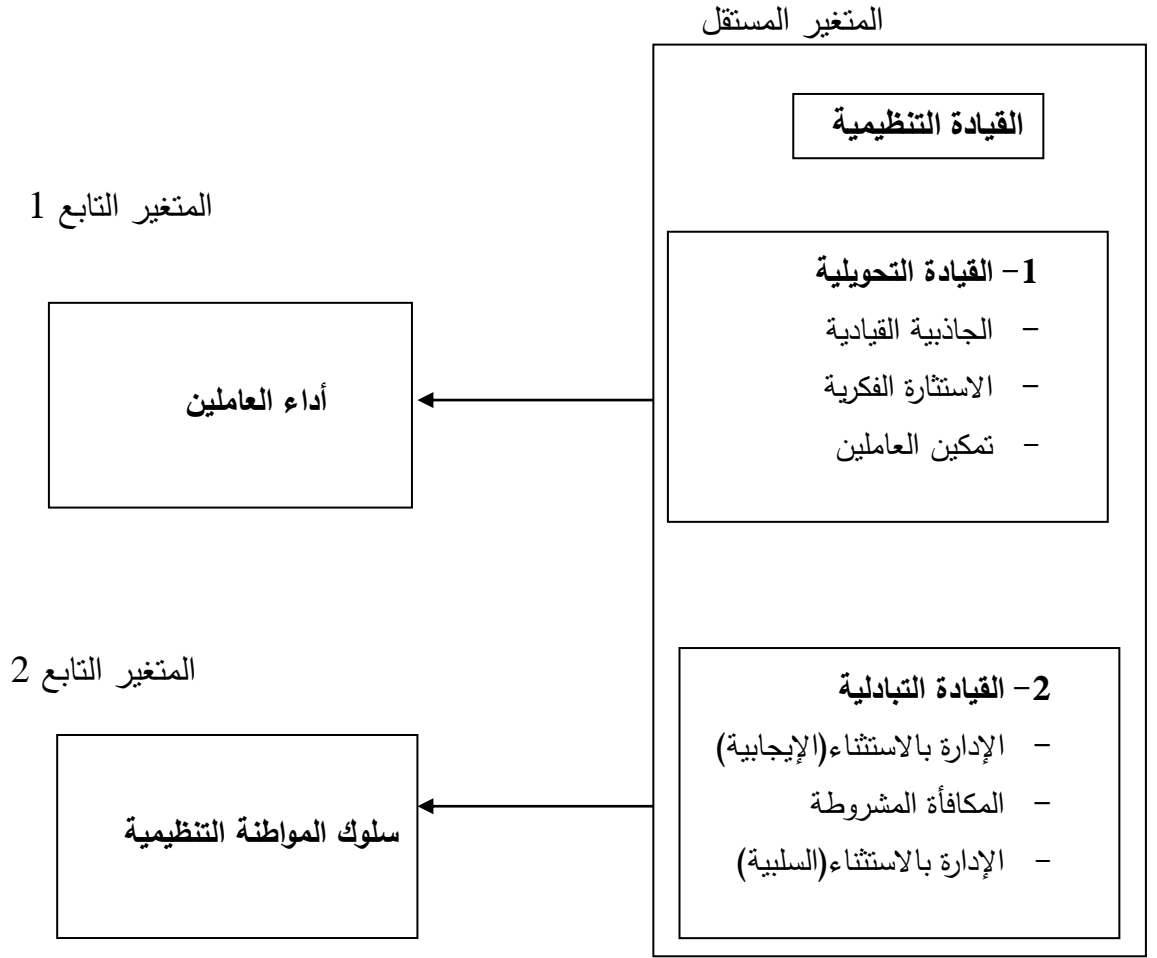
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في شركة الكهرباء الوطنية
- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية .
- التعرف على اثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم في شركة الكهرباء الوطنية .
- الخروج بتوصيات تساهم في تحسين انماط القيادة الادارية وتعزيز اداء العاملين ورفع مستوى المواطنة التنظيمية لديهم في شركة الكهرباء الوطنية .

(5-1) أنموذج الدراسة :

بالإعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها قامت الباحثة ببناء نموذج الدراسة في الشكل رقم (1) والذي تم الإعتماد في بناءه على دراسات سابقة منها (المعاني ، 2013) و (Robbins & judge, 2013) ، ويبين هذا الشكل متغيرات الدراسة: المتغير المستقل الذي تمثل بالقيادة التنظيمية بنوعها القيادة التحويلية وأبعادها (الجاذبية القيادية ، الإستثارة الفكرية، تمكين العاملين) والقيادة التبادلية وأبعادها (الإدارة بالاستثناء (السلبية) ، المكافأة المشروطة ، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)) والمتغيرين التابعين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين .

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة بإعتماد على دراسات كلا من (المعاني، 2013) و (عطية ، 2012)

(Robbins & judge, 2013) و (paracha et al.2012) و (lian &Tui,2013)

(6-1) فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة و أنموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية و التي سيجري

اختبارها و استخلاص النتائج منها:

الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية (الإثارة الفكرية و تمكين العاملين و الجاذبية القيادية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الأولى (أ) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الجاذبية القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الفرعية الأولى (ب):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الإثارة الفكرية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الأولى (ج):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد تمكين العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الثانية (أ) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الفرعية الثانية (ب):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد المكافأة المشروطة في متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الثانية (ج) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية (الإثارة الفكرية و تمكين العاملين و الجاذبية القيادية) في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الثالثة (أ) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الجاذبية القيادية في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (ب):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الإثارة الفكرية في متغير أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الثالثة (ج) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد تمكين العاملين في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التبادلية (الإدارة بلاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بلاستثناء (الإيجابية)) في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الرابعة (أ) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الإدارة بلاستثناء (السلبية) في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الفرعية الرابعة (ب):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد المكافأة المشروطة في متغير أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفرضية الفرعية الرابعة (ج) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

(7-1) التعريفات الإجرائية :

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership) : نمط من انماط القيادة

يسعى فيها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين ، وذلك

بامتلاكه المقومات الزعامية والخصائص الشخصية التي تثير إعجاب العاملين ، تمكنه

من التأثير فيهم، وإشباع حاجاتهم ، واستثمار أقصى طاقاتهم مما يدفع التنظيم نحو

تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات الاعتيادية.

2. الجاذبية القيادية (Idealized Influence) : تحلي القادة بخصال وممارسات من شأنها إثارة الإعجاب والاحترام لدى المرؤوسين بحيث تصبح نماذج يحاكيها الآخرون ، مثل تقديم مصلحة العمل على المصالح الذاتية ، وتحلي بالأخلاق ، والبعد عن التسلط والتفرد بالسلطة والمشاركة في تحمل الأخطار .
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation) : قدرة القائد على القيام بتحفيز العاملين لديه وتشجيعهم على الإبداع في العمل ، وذلك من خلال استثارة جهودهم الفكرية والتحليلية وزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي تواجههم ، وحث العاملين على تقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يؤمنون بها.
4. تمكين العاملين (Empowerment) : قيام القائد بإعطاء العاملين المسؤولية والسلطة ، وحرية التصرف باتخاذ القرارات على نحو مستقل وذلك بهدف تعزيز قدراتهم وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة .
5. القيادة التبادلية (Transactional Leadership) : نمط من أنماط القيادة يركز فيها القائد على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به للمرؤوسين وكيفية إنجازه والمكافآت التي سيحصل عليها مقابل تحقيق هذه الأهداف بنجاح .
6. الإدارة بالاستثناء (السلبية) (negative) Management-by-Exception) : قيام القائد باتخاذ منحأ بعيدا عن العاملين، حيث يظهر فقط عند ظهور مشكلات في الأداء أو تقصير في معنى فقط بالنقد التصحيحي ، فيقوم أولا بتوجيه اللوم والعقاب للعاملين ، ومن ثم يعمل بعد ذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

7. المكافأة الشرطية (Conditional Reward): قيام القائد بتقديم المكافآت مقابل الجهود التي يبذلها العاملين ، أو قيامه بتعبير عن تقديره للعاملين عند تحقيق إنجازات في العمل وتحدد المكافأة الشرطية عند قيام القائد على مكافاة المرؤوس أو معاقبتهم على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء.
8. الإدارة بالإستثناء (الإيجابية) (positive) Management-by-Exception): قيام القائد بمتابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم اشرافا ايجابيا وبشكل مستمر تقاديا لوقوع تقصير أو الأخطاء في الأداء.
9. أداء العاملين (Employee Performance): مدى قيام الأفراد العاملين على إنجازهم للواجبات الموكولة اليهم ، وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به لتحقيق هذه الأهداف ، والذي يبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور او المهام .
10. سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviour) : سلوك إختياري و تطوعي يقوم به الفرد في المنظمة، يساعد المنظمة على التطور و الإرتقاء بمستوى الأداء العام ، لا يندرج تحت المسؤوليات و الواجبات الرئيسية المناطة به في الوصف الوظيفي و لا يرتبط بنظام الحوافز و المكافآت الرسمي.

(8-1) مبررات الدراسة :

1. قلة الدراسات التي تتناول القيادة التحويلية والتبادلية في البيئة العربية.
2. قلة الدراسات التي تتطرق إلى سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية.
3. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التنظيمية (القيادة التحويلية والتبادلية) و سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية.

4. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التنظيمية (القيادة التحويلية والتبادلية) و أداء العاملين في البيئة العربية.

5. أهمية دور شركة الكهرباء الوطنية الأردنية في قطاع الطاقة باعتبارها تمثل مجتمع الدراسة.

6. الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية .

الفصل الثاني:

الإطار النظري و الدراسات السابقة

(1-2): القيادة الإدارية

(2-2): أداء العاملين

(3-2): سلوك المواطنة التنظيمية

(4-2) : الدراسات السابقة

المبحث الأول

(1-1-2) القيادة الإدارية

(1-1-1-2) مقدمة :

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى : مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها ، أهميتها ثم أهم النظريات التي تناولت مفهوم القيادة ، ومن ثم تسليط الضوء على نوعين من انواع القيادة هما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ، وتناول اهم الجوانب التي توضحهما.

مفهوم القيادة من المفاهيم التي لاقى إهتماما كبيرا من العلماء من حيث الإحاطة به وتحليله ، وتعددت واختلقت التعاريف في هذا المجال تبعا للمدرسة التي ينتمون اليها ، ولكن رغم هذا التنوع لم يجعل مفهوم القيادة بحد ذاته نقطة للخلاف او الجدل بقدر ما كان هناك حاجة الى رصد مستمر وتحليل لهذا الموضوع حيث أنه يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية بالإضافة الى وجود فروقات في مواقف وتجانس الجماعات وبالتالي قدرة القائد على التأثير بهم (كلاده، 1997).

وكتأكيد على ذلك التنوع الكبير تشير إحدى الدراسات أن عدد التعريفات المطروحة حول مفهوم القيادة قد بلغ عام 1949 مئة وثلاثين تعريفا، في حين بلغ عدد الكتب والمقالات حتى منتصف السبعينيات التي تناولت هذا الموضوع ما يزيد عن 3000 كتاب ومقالة ، وقد وجد (Bass) بان هذا العدد قد ارتفع في الثمانينيات الى خمسة الاف (صالح و مبيضين ، 2013) .

لكن ورغم هذا التنوع الكبير في تعاريف القيادة لكن يبقى هناك اتفاق بين الباحثين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع العظيمة والرئيسية لتحريك المنظمات الى الامام في عالم يتميز بالتعقيد وشدة المنافسة (ادريس و المرسي ، 2005) .

حيث يقال دائما ان المنظمة الناجحة والمتميزه خلفها قيادة ناجحة متميزة وحتى تصل المنظمة الى النتائج المرجوة لابد من حصول تفاعل ما بين القائد مع جميع الأفراد ومجموعات العمل داخل المنظمة (جاد الرب ، 2012) .

(2-1-1-2) مفهوم القيادة :

تعرف القيادة على انها : عملية يحاول الفرد من خلالها جعل الآخرين في المنظمة يعملون وفق ما يريده ويرغبه (صالح ومبيضين ، 2013).

كما عرفها تستلن (Tsitlin) : بأنها تلك المهارة التي يتمتع بها الفرد في توجيه سلوك الآخرين ، نحو أهداف محددة ، يؤمن بها ويتبناها (علي ، 2008) .

كما وعرفت القيادة بأنها : عمليات الإيحاء، أو الإلهام، أو التأثير في سلوك الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم (عباس ، 2012) .

ويرى ((ويلمان)) أن القيادة : تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً (فرج،2000). نلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأن هناك تركيز على طرف دون الآخر فهناك اهتمام وتركيز مبالغ على القائد وضمنياً تجاهل لبقية العناصر (فرج،2000) .

كما عرف (Ordwaytead) في كتابه فن القيادة بأن القيادة : النشاط الذي يستخدم لتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالحا (كنعان ، 2009).

يعرف koontz القيادة : القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف (العميان ، 2010) .

ويعرفها باس (B.Bass) : بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب (كنعان ، 2009) .

أما Fiffner يعرف القيادة بأنها : فن تتسبب للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة (العميان ، 2010) .

أما هنا نرى تركيز على الطرف الآخر وهو المرؤوسين بإعطائهم أهمية كبيرة نكون بعدها قادرين على تحقيق اهداف المنظمة مع عدم الإشارة الى العناصر الأخرى.

أما ريتشارد وزملاؤه فيعرفون القيادة على أنها : عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (جلد ، 2009) .

كما ويعرفها (Conger,2002) بأنها: القيادة التي تعتمد على تشجيع العاملين وتسعى الى جعلهم يحولون مصالحهم واهتماماتهم الشخصية بحيث تصبح جزءا من رسالة المنظمة ، بدلا من الإعتماد على أساليب القيادة التقليدية والتي تعتمد على منح المكافآت والحوافز مقابل الحصول على الأداء المطلوب.

وتعريف آخر للكاتبين ادريس والمرسي للقيادة نجد فيع تعريف أكثر شمولية وهو : محاولة التأثير في أنشطة فرد أو الجماعة بهدف تحقيق هدف ما في موقف ما دون اللجوء لإستخدام العنف أو الإرغام ولكن بتحديد ثقافة المجموعة او التنظيم واستخدام عمليات التأثير في السلوك وحفزه من خلال ما يمتلكه القادة من سمات وخواص مميزة عن غيرهم (ادريس و المرسي ، 2005) .

ومن خلال التعريفات السابقة ، يتبين لنا انه لا بد من توافر شروط أساسية لمفهوم القيادة

وهي (السكرانه ،2010) :

1- وجود جماعة من الناس .

2- وجود شخص لديه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

3- أن تشمل عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة نحو الهدف المشترك والذي تسعى لتحقيقه.

من هنا تعرف الباحثة القيادة على أنها : محاولة التأثير في أنشطة الفرد والجماعة عن طريق تحفيز واستثارة للأفراد طواعية لا كراهية نحو تحقيق أهداف مرغوبة وذلك من خلال ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص وسمات تميزه إضافة الى خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمر بها التابعين أفراد أو جماعات .

(2-1-1-3) عناصر القيادة :

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد لأهم الشروط الواجب توافرها لوجود القيادة :

(كنعان ، 2009):

أولا : وجود جماعة من الناس :

الجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون حدتهم الجماعية ، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم .اما (كرش وكرتشفيلد) فقد حددوا دعامتين لتشكيل الجماعة وهما : ممارسة وجودهم كجماعة بالإضافة الى التفاعل النشط والقوي بين أفرادها .والذي يهتم عند دراستنا للقيادة هو مفهوم (الجماعة المنظمة) وبما أن القيادة تعتبر ظاهرة في الجماعات والتنظيم شكل خاص من اشكال الجماعات فكان لا بد من التفريق بين كل من الجماعة والتنظيم فيرى العالم ستوجد ان انه وعلى الرغم من ان التفريق بينهما صعب لكن يمكن أن يكون معيار التفرقة هو أن : التنظيم باعتباره ((جماعة منظمة)) يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون ، فإذا كان لها قادة أصبحت (جماعة منظمة) وأن أعضائها يشعرون بالمسؤولية المشتركة

لتحقيق الأهداف ، كما ان استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من اهم ميزاتها
(فالجماعة المنظمة) إذن شرط اساسي لوجود القيادة(العميان،2010).

ثانيا عملية التأثير:

حتى تتحقق عملية التأثير في القيادة لابد من وجود شخص مؤثر واخر متأثر حيث تتم
بنشاط ايجابي يقوم به القائد وهو الشخص الذي يقوم بعملية التأثير ، يعتبر التأثير من
العناصر الهامة حيث تتحدد درجة نجاح القائد او فشله بمدى قوة وكفاءة وسيلة التأثير التي
يستخدمها لتوجيه الجماعة وتتعدد وسائل التأثير فقد تكون : استخدام وسيلة الثواب على
الجهد المبذول أو قد تكون في استخدام القائد للمثيرات المتعددة التي تحقق نتائج ايجابية مثل
تقوية الثقة في النفس وتوسيع المدارك وغيرها (كنعان ،2009).

ثالثا : تحقيق الأهداف المرغوبة :

إن الجماعات على اختلاف نشاطاتها وتنوعها تقوم باختيار القائد بناءا على الفاعلية
والكفاءة في تحقيق اهداف الجماعة أكثر من غيره من بقية الأعضاء في الجماعة
والأهداف المرغوبة قد تتعدد وتتنوع فهناك أهداف تخص القائد نفسه ، وأهداف خاصة
بالجماعة ككل ،وأهداف تخص باقي أفراد الجماعة .من اجل ذلك فالصعوبة تكمن في
معالجة هذا الإختلاف ومن ثم محاولة التوفيق بينهما في محاولة لإرضاء الجميع . وتقدم لنا
(ماري فوليت)) من خلال ما اسمته ((مبدأ التعارض البناء)) ثلاث طرق لقائد الجماعة
لعمل توافق لتعارض بين الأهداف (العميان ، 2010) وهي :

الأولى : ان تطغى اهداف جانب على أهداف الجانب الاخر وهذا لا يعتبر حل للمشكلة
لعدم تحقيق الرضى المنشود للجميع .

والثانية : استخدام القائد اسلوب المساومة لتحقيق الأهداف .

والثالثة : قيام القائد بعمل تحليل لعناصر الخلافات وترتيبها من جديد لكي يجد كل طرف ما يرضيه وفي الطريقة الأخيرة حل فعال لمشكلة التعارض وبنفس الوقت حصول على تعاون الجميع وتحقيق الأهداف فالقيادة تتضمن الأفكار التالية (كنعان، 2009):

1- عملية التأثير وهو ذلك التفاعل المستمر من قبل القائد والسماح له من قبل مرؤوسيه بالتأثير على أفكارهم .

2- عملية التأثير في موقف معين ووقت معين وظروف معينة .

3- خبرة الأفراد للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة .

4- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة .

5- الرضى عن نوع القيادة الممارسة .

(2-1-1-4) الفرق بين القيادة و الإدارة :

على الرغم من وجود إرتباط قوي ما بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان الشئ نفسه وبصفة عامة فإن القيادة هي إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها من خلال العمل مع الأفراد بهدف تحقيق أهداف تنظيمية. تعرف الإدارة على انها : بأنها مجموعة من أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي .على الجانب الآخر ينظر للقيادة على انها القوة التي تمثل الإلهام والحافز لشحن الهمم والتغيير أما الابعاد الإدارية الأخرى تتعامل مع القضايا الراهنة وكون المنظمة تحتاج الى كلا منهما فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير والإدارة ضرورية لتحقيق نتائج المنظمة وبالتالي تحقيق التوافق مع البيئة (ادريس و المرسي ، 2005) .

وبمزيد من التفاصيل قدم العالم كوتر مقارنة ما بين مفهومي القيادة والإدارة

جدول رقم (1) مقارنة بين القيادة و الإدارة

وجه المقارنة	الإدارة	القيادة
نقطة الإهتمام	التخطيط والموازنات: وضع خطوات وبرامج تنفيذية وتخصيص موارد ضرورية لتحقيق نتائج معينة	تحديد الإتجاه : تنمية رؤية مستقبلية، غالبا يكون على شكل استراتيجيات مطلوبة في المستقبل البعيد لإنجاز هذه الرؤية
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	تنظيم وتهيئة القوى البشرية : وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات لتوجيه الأفراد ومتابعتهم.	توجيه البشر: خلق روح الفريق الواحد بين الأفراد والمجموعات بهدف فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها.
التنفيذ	الرقابة وحل المشكلات : المتابعة التفصيلية للنتائج وتحديد الإنحرافات من اجل تقويمها.	التحفيز والإلهام : تزويد الأفراد بالقوة بهدف التغلب على المعوقات من خلال اشباع حاجلتهم الانسانية .
المخرجات	تحقيق النظام وبالتالي امكانية التنبؤ اللازم لتحقيق النتائج المتوقعة من أصحاب الأموال	تحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة: مثل سلع وخدمات جديدة للمستهلك وخلق علاقات طيبة مع المتعاملين لتشكل ميزة تنافسية للمنظمة ككل.

المصدر: (الهوري، 2000).

لقد أشار الكثير من الباحثين والمتخصصين في المجال الإداري الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها الحيوي النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها جاءت من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافه وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم(عبيدات،2001) .

(2-1-1-5) أهمية القيادة :

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومما لا شك فيه ان هناك إرتباط كبير وملحوظ ما بين المهارات التي يمتلكها القائد وما بين المستوى العام للأداء في المنظمة ، وذلك لأن القائد يعتبر المحرك للجهود والموجه للطاقات لتحقيق أفضل مستويات للإنجاز ، وتتميز القيادة الإدارية بفاعليتها واستمراريتها وهي عبارة عن علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد لتحسين قراراته مستقبلا. (محاسنة ، 2006) .

وقد حدد العجمي (العجمي، 2010) أهمية القيادة بالنقاط التالية :

- 1- تعد حلقة الوصل ما بين العاملين واحتياجاتهم وتطلعاتهم من جهة وما بين المنظمة وخططها أهدافها المستقبلية من الجهة الأخرى.
- 2- تعميم ونشر الإيجابية وتقليل للسلبية بقدر الإمكان .
- 3- تعد وسيلة للسيطرة على المشكلات والمعوقات التي تظهر وتقف أمام تحقيق اهداف المنظمة بمحاولة حلها ورسم الخطط اللازمة لعملها .
- 4- إعطاء الأفراد العناية والإهتمام وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم فهم أهم مورد للمنظمة.
- 5- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- 6- رسم معالم للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

(2-1-1-6) نظريات القيادة :

حاول الباحثون والكتاب منذ زمن طويل تفسير وشرح الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره نتيجة لذلك تطورت العديد من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات

والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة. إعتمدت هذه الدراسات على العديد من المعايير المختلفة لقياس فاعلية الإدارة (النتائج والآثار المترتبة على تأثير الرئيس على مرؤوسيه) واهمها : الأداء والإنتاجية ، الرضا عن العمل ، واشباع حاجات ومشاعر الأفراد ، ورفع روحهم المعنوية (حريم ، 2004).

1- نظرية الرجل العظيم :

يرى اصحاب هذه النظرية ان الرجال العظام يبرزون في المجتمع بما يتمتعون من قدرات مميزة غير مالوفة اضافة الى خصائص وسمات وراثية تميزهم و تمكنهم من معالجة المواقف والازمات ايا كانت .

أهم فرضيات هذه النظرية (العميان ، 2010) :

أ- امتلاك الرجال العظام للحرية المطلقة .

ب- قدرة على السيطرة ومعالجة الازمات انسجاما مع رؤيتهم .

ج- القدرة على تصميم ورسم التاريخ الحالي والمستقبلي من خلال كفاحهم ومثابرتهم

نلاحظ ان هذه النظرية اعتمده على الحقيقة الوراثية وخصائص الشخصية وأن القائد يُولد

ولا يُصنع (جلدة ، 2009).

2- نظرية السمات :

نظرية تستند الى امتلاك الشخص لعدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه وقد

قدم كيث دافيز بعدد من الدراسات والأبحاث لتلخيص هذه السمات وهي كالاتي (جلدة ،

2009) :

1- الذكاء : معظم الابحاث اظهرت ان ذكاء القائد يفوق تابعيه وان كان ليس كبيرا.

2- النضج الإجتماعي وعمقه : يميل القادة الى الإتزان العاطفي والثقة في النفس واحترام الذات.

3- دافع الإنجاز : يتميز القادة بقوة وغزارة دافع الإنجاز الداخلي أكثر من المادي او الخارجي .

4- العلاقات الإنسانية : يعترف القادة بأهمية العلاقات الإنسانية واحترامها والتفاعل العاطفي .

5- سمات جسمية : مثل الطول وحسن المظهر ، الحيوية والنشاط

واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات اهمها : عدم توافر جميع هذه الصفات في شخص واحد واختلاف الباحثين في تحديد هذه السمات والأهمية النسبية لكل منها عن الأخرى، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين وتجاهلها لدور المرؤوسين في عملية القيادة (العميان، 2010) .

3- النظرية السلوكية :

ينطلق أصحاب هذه النظرية في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو المزيد من العمل وقد تمخضت جهود الباحثين في جامعة اوهايو في الولايات المتحدة الامريكية في تفسير ظاهرة القيادة عن بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي على النحو التالي (القيوتي ، 2003) :

البعد الأول : تحديد ادوار مختلف العاملين : يقوم هنا القائد بتحديد المهام الرئيسية لافراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوبة .

البعد الثاني : يتمثل بالإهتمام بالمناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة وذلك بخلق ثقة متبادلة بين العاملين واحترام آرائهم ومشاعرهم وبالتالي تحقيق رضاهم وراحتهم والمساعدة في حل مشكلاتهم .

4- النظرية الموقفية :

يرى انصار هذه النظرية أن مواقف معينة وظروف خاصة هي التي تهيئ الفرد لكي يصبح قائدا وترى هذه النظرية ان الفرد قد يكون قائدا في مواقف معينة وقد لا يكون في مواقف اخرة فمثلا : قد يصلح الفرد كقائد في الحرب وقد لا يصلح كقائد في السلم (عطية ، 2005) . يشير القريوتي في هذه النظرية الى انه تم التحول من فكرة الإهتمام بالقائد لوحدة وذاته الى الأخذ بعين الإعتبار عناصر أخرى مثل الموقف القيادي نفسه ،وتوصي هذه النظرية بان على القيادة أن تعنى بتوافر مواقف عملية فيها تحدي وإبداع والذي من شأنه ان يجعل الفرد يعتمد على عقله وتحليله للخروج بحلول ابداعية غير تقليدية والتحرر من اللجوء الى مواصفات قيادية غير متفق عليها على انها تفسر سر القيادة .ومن عناصر القيادة هنا الإهتمام بالعمل وإعادة التصميم بطابع اخر يثير الإهتمام لدى العاملين ويشكل تحدي لديهم (القريوتي ، 2003)

ومن أهم النماذج الفكرية التي تبنت هذا التحول الفكري هما نموذج (فيدلو،وردن) خلص فيدلر أنه وفي ظل المواقف الملائمة بقدر معقول أو غير الملائمة بقدر معقول فإن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية والتي هي أكثر الأنماط فاعلية .

أما رذن اضاف بعدا جديدا هو بعد الفعالية والذي يتعلق بتحقيق الأهداف(حيدر،2010) . .

5- النظرية التفاعلية :

ترى هذه النظرية القيادة على انها تفاعل إجتماعي ، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة أي أن القيادة تتم عن طريق عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه ويتحدد مدى نجاح القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم .نلاحظ هنا تأكيد هذه النظرية على أهمية المرؤوسين وعدم تجاهلهم كما في نظرية السمات (كنعان ، 2009) .

و بذلك تكون هذه النظرية جاءت لمحاولة الجمع بين الإتجاهين السلوكي والموقفي وذلك بإعتبار أن القيادة هي عملية تفاعل بين الشخص والموقف والذي يستدعي الإبداع والإبتكار وبين المهارات الإنسانية القادرة على التفاعل بين هذه المواقف ومواقف التي يتخللها مشاكل واجب حلها (حيدر، 2010) .

(2-1-2) القيادة التحويلية :

(1-2-1-2) مقدمة :

إن أهم مايميز القادة الجدد في القرن 21 هو أنهم يحبون التغيير ، ولقد استخدم الفكر العالمي المعاصر مصطلحاً خاصاً يشير الى أولئك القادة هذا المصطلح هو القائد التحويلي (الهواري، 2000)

و يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الذي ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز (burns) في كتابه "القيادة" (transformational leadership) والذي أكد فيه على أن إحدى الرغبات الملحة العالمية

في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة الى قيادة إبتكارية مؤثرة تبنى على علاقة تحفيزية ما بين القائد ومرؤوسيه تحل محل القيادات التقليدية القائمة على تبادل المنفعة للحصول على نتائج محددة ، و ذلك لأنها تمثل علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا (حامد وحسون ، 2010).

ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية بتعريفها : "هي القيادة التي يسعى فيها القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء العمل وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدي تقليديا من عمل . حيث يأخذ القائد بمبدأ الإدارة بلاستثناء.حيث لايتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي وبدون أحداث إستثنائية غير عادية تبرر تدخله، تمكنه من متابعة أداء مرؤوسيه وتصحيح ما يحدث من إنحرافات في الأداء . " (مرسي ، 2010) .

فظهر مفهوم القيادة التحويلية خلال العقدين السابقين وأصبح يعد من أكثر المداخل شيوعاً في فهم فاعلية القادة، وتؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تستحث التابعين إلى مستوى عالٍ من التفكير، فمن خلال الإيحاء للتابعين بالقيم والمثل يعزز القائد التحويلي الالتزام برؤية كبيرة،ويوحي للتابعين بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات (الكساسبة وآخرون ، 2009).

إضافة الى ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية الاهتمام الأكبر وأصبح لها شعبية كبيرة ليس فقط في منظمات الأعمال، بل تعدى ذلك إلى المنظمات العسكرية، وفي النهاية أصبحت من الثوابت المرافقة للأداء المتميز في مختلف المنظمات (الخشالي والتميمي ، 2008).

(2-1-2) مفهوم القيادة التحويلية :

والقائد التحويلي : هو ذلك الفرد الذي يساعد التنظيمات والأفراد على إحداث تغييرات إيجابية فهو مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، حيث يتسم بقدرة عالية على إحداث تغييرات وتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة الى تحقيق انجازات غير عادية (إدريس والمرسي ، 2005) .

قام burns بوصف القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلا من القادة والتابعين على الإرتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض ، حيث يرى أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة ، والمساواة ، والعدل ، والسلام ، والإنسانية (التلباني وآخرون ، 2013)

ويشير كلا من (Avolio & Bass, 2002) على ان القائد التحويلي : هو ذلك القائد الذي يقدر الطاقة الكامنة لدى التابعين لديه ومن ثم يقوم بتفجير هذه الطاقة لتظهر من خلال الاداء ومن ثم العمل على زيادة قدرتهم لإنجاز المهام الحالية أو المستقبلية .

وقد عرف (mester et al., 2003) : القيادة التحويلية بأنها تلك العملية التي تدفع العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية .

و القيادة التحويلية : هي نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادي (طه ، 2006)

يشير (Krishnan, 2005) : تشير القيادة التحويلية الى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة ،فضلا عن الخصائص الشخصية للقائد والتي تدفع المرؤوسين للإعجاب فيه وبالتالي زيادة ثقتهم وولائهم له، وهذا ما يحفزهم لبذل جهد مضاعف لتنفيذ الأعمال التي يطلبها منهم .

اما (Kuper and weibler) فقد عرفى القائد التحويلي : ذلك القائد الذي يكون لديه تأثير جوهري وكبير على مرؤوسيه ويسعى باستمرار الى إستثارتهم للحصول على الأفكار الجديدة لحل المشاكل وتطوير العمل (الخشالي والتميمي، 2008) .

أما الباحث (yuki) فيشير ان القيادة التحويلية مدخلا يحاول من خلالها القائد ملامسة الحاجات الظاهرة والباطنة للعاملين ومن ثم محاولة اشباعها بهدف تحفيزهم وكسب الولاء ومن ثم استثمار لطاقتهم وبالتالي تحقيق الأهداف والنتائج والتي قد تفوق التوقعات أحيانا (صالح والمبيضين 2013) .

من هنا ترى الباحثه أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على تفجير الطاقة الكامنة لدى أتباعه وجعلهم يقدمون إنجازات تفوق التوقعات بكثير وبالتالي الأخذ بيد المنظمة نحو تغييرات وتحولات ونمو وتطور ، وذلك من خلال تحلي القائد بمجموعة من الصفات والخصائص الشخصية والأخلاقية المميزة والتي تجعله منه محط اعجاب لمرؤوسيه مما يعمل على تحفيزهم واستنهاض همهم وجعل اهداف المنظمة تعلق على أهدافهم ومصالحهم الشخصية الذاتية.

(3-2-1-2) خصائص القيادة التحويلية :

إن القيادة التحويلية الفعالة تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي وإدراك الفرص المتاحة امام المنظمة والعمل على إقتناصها الى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير ، وضمن مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة (الرقب، 2010) ، ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير ، وتحويل منظمته الى الوضع المرغوب فإنه ينبغي توافر عدد من الخصائص وهي كالتالي (المعاني، 2013):

- 1- القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة بحيث تعمل على استثارة المرؤوسين وتدفعهم للعمل بها .
 - 2- رؤية المدير أن سبب وجوده هو العمل على نقل المنظمة والعاملين بها نقلة حضارية اضافة الى تحليه بدرجة عالية من الثقة بنفس .
 - 3- تمتع القائد التحويلي بدرجة عالية وراقية من الالتزام بأخلاق والسلوك الفاضل مما يعزز مكانته في عيون تابعيه وليوصل لهم ان الإلتزام ينبع من الخضوع لسلطة الضمير أكثر من القوانين والأنظمة .
 - 4- مشاركة الأفراد المشكلات التي تحصل معهم ومحاولة حلها.
 - 5- قدرة عالية وحنكة في التعامل مع المواقف الغامضة او المعقدة .
 - 6- تحقيق انتاجية عالية تفوق التوقعات .
 - 7- تحلي القائد التحويلي بروح المغامرة والمخاطرة المحسوبة لأنه يسعى لتغيير والتطوير المستمر ويعتبر اي فشل هو فرصة لتصحيح المسار .
 - 8- قدرات ومهارات اتصال عالية تمكنه من التأثير والإقناع .
- أما (Roberts &Hacker,2004) فقد اشارا الى الخصائص التالية والتي تميز القائد التحويلي عن غيره من القادة :

- 1- لديه رؤية عميقة .
- 2- لديه القدرة على زرع الثقة في اتباعه وذلك من خلال اتباعه وممارسته للتمكين بشكل كبير .
- 3- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير التباعدي.
- 4- لديه القدرة على إعطاء الإهتمام على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة .

- 5- يخلق التحديات في الأعمال والمهام.
- 6- يمتلك القدرة على طرح الافكار الابتكاري بشكل مستمر.
- 7- يهدف الى تقوية بنية الجماعة بين الأفراد التابعين لديه وادامة العلاقة معهم.
- 8- تشجيع التابعين على الاستقامة وتمثلهم والتزامهم بالقيم الاخلاقية.

(2-1-2) مهام القيادة التحويلية:

القائد التحويلي هو قائد التغيير وبناء على ذلك فإن دوره الرئيسي ينصب على تحسين العمليات ، ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة عن تلك العمليات عن طريق تأديته للمهام التالية

(الدهمشي ، 2011) :

1- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين ، لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة ، والقيم ، والبناء التنظيمي ، والأهداف ، وكذلك كيفية استثمار الموارد البشرية

٢- تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظامًا واحدًا ، وهذا يتطلب

استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

٣- تطوير المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

يتوقع القائد التحويلي من أقطاب العملية الإدارية استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العمليات

الإدارية ، ولذلك ينبغي وضع برنامج تدريب لكل من الإداريين والعاملين ، فجميعهم

مسؤولون عن تطوير الأداء ، وفي حاجة إلى الارتقاء بالعملية الإدارية ، وبذلك يستطيعون

أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

٤- تمكين الأفراد وفرق العمل:

يوجه القائد التحويلي تأثيره إلى الأفراد في المنظمة ، بذلك يجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات ذات الصلة بتحسين الأداء بالإضافة إلى امتلاكهم السلطة لاتخاذ الإجراء الصحيح الملائم لمصلحة المنظمة عند الحاجة ، فالقائد التحويلي هنا يحرص على التحكم في العمليات الإدارية ، ومنح العاملين معه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على نحو فردي أو من خلال الفريق الواحد.

٥- تقييم العمليات الإدارية :

يولي القائد التحويلي اهتمامًا كبيرًا في تقييم المدخلات ، والنشاطات ، والنتائج ، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية بحيث تكفل له الإحاطة الشاملة لها.

٦- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يثمن القائد التحويلي التحسن المستمر ، ويحظى الذين يسهمون في صنع التحسن المستمر في أدائهم بتقديره واهتمامه ، ولذلك فالقائد التحويلي يعمل على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بأولئك الذي يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

٧- بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين والتطوير المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن من مسؤوليته إحداث التغيير ، ومن ثم تأدية دوره الفعال في بث روح التغيير في الآخرين لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

أما (الهوري ، 2000) فيرى ان للقيادة التحويلية ستة مهام وهي :

- 1- إدارة الحاجة للتغيير .
- 2- تقديم رؤية مستقبلية .
- 3- اختيار نموذج التغيير.
- 4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- 5- إدارة الفترة الإنتقالية .

(2-1-2) أبعاد القيادة التحويلية :

استطاع بعض الباحثين أمثال (Bass) تطوير ابعاد للقيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي :

(التأثير المثالي ، الإستثارة الفكرية ، الإعتبارية الفردية ، التحفيز)

وقد أضاف كل من (Avolio) بعدا خامسا الا وهو التمكين (الغزالي ، 2012) .

أما أبعاد القيادة التحويلية :

1- الجاذبية القيادية Idealized Influence : وهي تحلي القادة التحويليون بخصال وممارسات من شأنها إثارة الإعجاب لدى المرؤوسين بحيث تجعل منهم قدوة ونماذج يحاكيها الآخرون ، مثال على ذلك تقديم مصلحة العمل والآخريين على المصالح والمنافع الذاتية ، وتحلي بأخلاق وتمسك بالخصال الحميدة والمشاركة في تحمل مسؤولية الأخطاء والبعد عن التسلط والتفرد في السلطة وإبداء الإحترام في تعامله مع المرؤوسين .

إضافة الى ذلك فلدى القائد قدرات لاطهار السلوك الاخلاقي والمعنوي وعليه اظهار القوة

عندما يكون ذلك ضروريا (Bass & Avolio,2001)

2- التحفيز الملهم Inspirational Motivation : وهي تقوم على اشراك القائد لمرؤوسيه

وضع الأهداف التي تخص العمل وبث روح الإستثارة والتحفيز والنشاط الإيجابي مع إظهار

الحماسة والتفاؤل في العمل. فالقائد الذي يتبع هذا الأسلوب في تحفيز وإلهام مرؤوسيه ، يكون لديه القدرة على تحفيز مرؤوسيه الى مستويات من الاداء مرتفعة ، ذلك انهم يمتلكون القدرة على إيصال الرؤى المستقبلية الخاصة للمنظمة لتابعيهم ومن ثم يجعلونهم يقبلونها ويدافعون عنها ويسعون الى تحقيقها ، إضافة الى رفع سقف توقعاتهم وبالتالي مصحابته لأداء يفوق التوقعات (Barnett & McCormick, 2003) .

3- الإستثارة الفكرية : Intellectual Simulation : قدرة القائد على تحفيز وتغيير الطاقات الكامنة لدة العاملين وذلك من خلال رفع درجة الوعي وإدراك للصعوبات التي تواجهها المنظمة ومن ثم تشجيعهم على تقديم حلول خلاقية وأفكار جديدة إبداعية وإعادة النظر في المسلمات التي يؤمنون بها (raja.2012).

4- الإهتمام الفردي : Individualized Consideration : إعطاء اهتمام خاص لكل فرد يعمل معه والإهتمام بالنواحي الشخصية و معرفة نقاط الضعف لديه ومن ثم محاولة تطوير لمهاراته وارتقاء في ادائه ، فيكون كمدرّب وصديق وموجه مع مراعاة للفوارق الفردية ما بين العاملين ، وكل ذلك يكون تحت غطاء يسوده الإحترام والثقة وحسن الإستماع . وهنا يرى وارن بنس : ان القائد الناجح ليس هو صاحب الصوت الأعلى بل الأذن الأسمع . ان عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية بل في الكشف عن مواهب العاملين (modassir & singh,2008).

ويشير كلا من (kirkbride,2006) الى وجود مؤشرات للإعتبارات الفردية :

1- إدراك الإختلافات والفروقات ما بين الأفراد من نواحي القوة والضعف.

2- الإنصات والإستماع للمرؤوسين

3- التشجيع على تبادل وجهات النظر والأراء.

4- الترويج لفكرة التطوير الذاتي.

5- تمكين العاملين Empowerment : (Noe et al., 2009) بتعريفها : بأنها

اعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات".وذلك يعني ان يقوم القائد على تعزيز قدرات العاملين لديه من خلال السماح لهم بالمشاركة الفعلية في إدارة شؤون العمل ومنحهم الحرية في التصرفات والقرارت على نحو مستقل.

6- الكاريزمية : وهي امتلاك القائد لسمات شخصية مميزة تشكل لديه قوة مرجعية تمكنه

من التأثير في الآخرين من خلال مايمتلكه من جاذبية شخصية وقبول لدى الآخرين وقدرة عالية على تحقيق الإلهام والإستثارة لعواطف ومشاعر الآخرين (بني عيسى،2006) .

أهم سمات الشخصية الكاريزمية :

1- امتلاك رؤية مستقبلية :القدرة على بناء تصور للتطلعات المستقبلية للتنظيم وكيفية

تحقيقها على شكل تصور نموذج مثالي لمستقبل التنظيم تحث الأفراد على بذل أقصى طاقاتهم .

2- اتقان مهارات وفنون الإتصال : استخدام القائد للغة متفائلة محفزة من شأنها تفجير

الطاقات والإبداع لدى الأفراد .

3- المصداقية : تشكل مصداقية القائد لدى الأفراد اذا ما تحققت قوة عظيمة من شأنها ان

تجعل الافراد يخاطرون بمستقبلهم الوظيفي وذلك ايماننا منهم برؤية قائدهم.

4- توليد الشعور بالكفاءة : وذلك من خلال امتلاك الحنكة في في إشعار الأفراد بكفاءتهم

وتميزهم من خلال اسناد مشاريع ومهام سهلة التنفيذ بداية لمكافاتهم ومن ثم تهيئتهم

لمشاريع ومهام اكثر صعوبة

5- الحيوية والتوجه بالتصرفات : التمتع بالحيوية والنشاط وقدرة الأداء الصحيح

(ادريس والمرسي ، 2005) .

7- الإستشارة العقلية : قدرة القائد على استثارة تابعيه فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة (الهوري، 2000) .

ويعرفها Krishnan بانها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي قد يواجهونها والتي قد تفوق التوقعات وبالتالي يظهر هنا دور القائد من خلال اظهاره لتعاطف مع الآخرين ومشاركتهم أحاسيسهم والإستماع لمقترحاتهم بالتالي يلعب القائد هنا دور التقمص العاطفي حتى يعمل على استثارة وتحفيز العاملين من أجل إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم اثناء العمل .يشير avalio الى أن أهمية بعد الإستشارة الفكرية يظهر لدى القائد عندما يكون لديه خبرة قليلة ومحدودة ، اضافة الى ان يكون العاملين أغلبهم من الذين تلقوا تعليما عاليا وذلك لأن هاذ البعد من القائد يحرص فيه على إشراكهم ومساهماتهم أخذ آرائهم في حل المشكلات التي قد تواجهها المنظمة بالتالي ينعكس عليهم ايجابا بإشعارهم بالرضى الوظيفي وتعميق الإلتزام لديهم (الغزالي 2012) .

(2-1-2) التحديات والمعوقات الخارجية التي تواجه القيادات التحويلية في

المنظمات:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر ، وقد حددها (الغامدي، 2011) بما يلي :

١ - المنافسة :

يعتبر عنصر المنافسة من أهم التحديات العالمية ، فقد أصبح على كل المنظمات أن تهييء نفسها للسيطرة على أكبر حصة من السوق، من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن . ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته ، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات.

٢ - العولمة

على القيادات التبادلية إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت . إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، بحيث يتم تعظيم الفائدة وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

٣ - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، وعدم تبديد أي مورد ، أو السماح بأي هدر ، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

٤ - الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز وسلاح تستخدمها المنظمات خاصة في المناقصات وعقد الصفقات ، للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية . وقد أصبحت الجودة- أيضًا -هدفًا لكل المنظمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

ه - التحديات التكنولوجية

تبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي ، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية ، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت و التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتطوير الخدمات والمنتجات .

(2-1-2) المعوقات الداخلية التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية :

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية من أبرزها ما يأتي

:(المعاني، 2013):

- 1- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 2- عدم الرغبة في التغيير.
- 3- الاعتماد على الإدارة الهرمية.
- 4- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- 5- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم.

وحتى تنجح المنظمة في التغلب على هذه المعوقات والتي تحول دون تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لا بد من القيام بما يلي حيث قامت الباحثة باستنباط هذه النقاط من (المعاني، 2013) :

- 1- افتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة .وعلى

عانتها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة أن كثيرًا من والمسؤولية عن أفعالهم.

2- عقد دورات تدريبية متخصصة للمدراء توضح لهم أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات ، بهدف اقناع المدراء بضرورة التنازل عن بعض من السلطات المعطاة لمؤسسيهم مع اعطائهم مساحة من الحرية والمرونة في تطبيقها.

3- تحول التنظيم من شكله الهرمي الى الشكل الأفقي .

4- الاهتمام بفرق العمل بحيث تمارس صلاحيات مستقلة تعطي للعاملين درجة عالية من المرونة، وبذلك يتحول دور المديرين إلى توجيه العاملين ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم وتحسس المشكلات التنظيمية لوضع الحلول لها .

5- معالجة ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية بتوفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل والسعي لتمكين العاملين وتفويضهم المزيد من الصلاحيات.

6- ايجاد مناخ تنظيمي صحي وهو ذلك المناخ الذي يسود التنظيمات التي يشعر العاملون فيها بأهمية العمل الذي يؤديه ويشاركون الإدارة في وضع السياسات وتحديد الأهداف المستقبلية ، ومدى شعور العاملين بالراحة النفسية إضافة الى تشجيع الإدارة للموظفين ومعاونتهم على انجاز أعمالهم ودعم المبدعين وحل الصراعات على نحو مناسب.

(3-1-2) القيادة التبادلية :

(1-3-1-2) مقدمة :

لقد احتلت نظرية القيادة التبادلية التي طورها جرين موقعا متميزا بين نظريات القيادة وذلك بسبب تركيزها على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس . وطبقا لهذا المدخل يقوم القادة والمرؤوسون بتطوير علاقات تبادلية حيث يعمل القادة على معاملة المرؤوسين بطرق مختلفة وهوما يؤدي الى مجموعتين من التابعين إحداهما داخل المجموعة والأخرى خارج المجموعة اعتمادا على طبيعة علاقات التبادل بين القادة و المرؤوسين (سليم، 2013) .

(2-3-1-2) مفهوم القيادة التبادلية (أو الإجرائية):

تشير القيادة الإجرائية (Transactional Leadership) إلى أحد أساليب القيادة المتبعة من القادة الذين يوجهون تابعيهم لتبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، بوسائل تحفيز محدودة مثل المكافأة الموقفية (المشروطة)، وهي المكافأة التي تمنح للمرؤوسين مقابل جهودهم المبذولة والمعترف بها من القيادة (Badrinarayan , 2003) .

القيادة التبادلية : هو أسلوب قيادة يقوم فيه المدير على توضيح الكيفية لإنجاز العمل وما هو متوقع من نتائج وأهداف والمكافآت التي سيحصل عليها العاملون نتيجة للجهد المبذول والنتائج المتحققة (Avolio & Yammarino ,2002).

وتعرف القيادة التبادلية على انها : تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شئ له قيمة للطرفين ، أي أن العلاقة تقوم على سلسلة تبادل للمنفعة ما بين طرفين وهما القائد والعاملين من جهة ومن الجهة الأخرى العاملين أنفسهم والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة (ضمور وآخرون، 2010) .

يعرف (badrinarayan,2003) القيادة التبادلية بانها : هي ذلك النوع من القيادة التي تقوم على توجيه القائد تابعيه بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال وسائل تحفيز محدودة مثل المكافأة الموقفية (المشروطة) وهي المكافأة التي التي تمنح بدلا عن جهود مبذولة من قبل العاملين .

كما ويقوم القائد التبادلي بوضع حوافز مادية تتلائم مع الجهود المبذولة من قبل العاملين ، او من خلال اتباع بعض أساليب الإدارة الحديثة مثل الإدارة بلاستثناء ، والتي تتطلب من المرؤوسين إعلام رؤسائهم عن كل الأمور الإستثنائية وغير المخطط لها في العمل . " بالتالي يتطلب هذا من القائد المتابعة الحثيثة لإكتشاف اي انحراف ومن ثم اتخاذ اجراءات تصويبية مما يكسب القائد القوة في التأثير على مرؤوسيه وامثالهم لقرارته (الخشالي و التميمي،2008) .

نمط القيادة التبادلي : نمط يعتمد على عملية التبادل بحيث يتم دفع الأجور والمكافآت للعاملين مقابل الجهود المبذولة من قبلهم وتوصلت الأبحاث الى نتائج ايجابية وأخرى سلبية تنتج عن هذا النوع من القيادة ، فمثلا من التأثيرات السلبية انها تعتمد على المكافآت العرضية بالتالي تأثيرها سلبي على وحدة الإنتاج لذا يجمع الباحثون على أن تأثيرها على الأداء يكون في الأجل القصير (جادالرب، 2012) .

يرى الباحثون ان هذا النمط يركز على البناء التنظيمي ثلاثي الأبعاد TRI-POD والذي يتكون من (جادالرب، 2012) :

- الرسالة

- الهيكل التنظيمي.

- الموارد البشرية .

إن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة ، المكافأة ، والعقوبات) التي من شأنها ان تؤثر على المرؤوسين ومن ثم ينصاعون للاوامر ويمتثلون لها وبالتالي ينعكس ايجابا على جميع الأطراف وتعظم الفائدة للجميع (صالح والمبيضين 2013) .

وقد عرف (باس) القائد التفاعلي بأنه:" قائد ينتهج التبادلية في العلاقات بينه وبين مرؤوسيه، حيث يعقد بينه وبينهم اتفاقاً وعقداً غير مكتوب، بأنه سيقوم بتلبية حاجاتهم المادية والنفسية بالقدر الذي ينجزون فيه الأعمال التي يكلفون بها من خلال حساب المكسب والخسارة (المطيري، 2011).

ويشير باس (bass) بان القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسائل رقابة لسلوك العاملين والتخلص من المشكلات باستخدام الإجراءات التصحيحية بين القائد والتابعين. إضافة الى أنها تساعد منظمات الاعمال على تحقيق أهدافها الحالية بفعالية أكبر من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة والتأكد من توفير جميع الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز مهامهم. مما سبق نجد أن النمط القيادي التبادلي يتلائم مع المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بلاستقرار النسبي حيث المشكلات والمنتطلبات محدودة ، ويسعى القائد فيها الى تحقيق أهداف محددة .(المطيري، 2011) .

من هنا تعرف الباحثة القيادة التبادلية على أنها ذلك النوع من القيادة الذي يهدف الى تحقيق أهداف المنظمة ومخططاتها من خلال إتباع القائد قيها مبدأ المبادلة ما بين الإنجاز المطلوب من العاملين و

(المكافأة ، القوة او العقوبة) .

(2-1-3-3) خصائص القائد التبادلي :

حسب رأي (Liu et al.,2011) فإن للقائد التبادلي الخصائص التالية :

- 1- يعمل على تحديد مسارات المرؤوسين في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة
- 2- يحاول دائما إزالة المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- منح الحوافز والتشجيع للعاملين بهدف تحقيق الأهداف.
- 4- محاولة تجنب المخاطر والمواقف الغامضة .
- 5- الإهتمام بالمحددات الزمنية للأداء .
- 6- معالجة ما هو موجود كوسيلة للإحتفاظ بالسيطرة .
- 7- اعطاء إهتمام كبير الى تحديد نقاط الخلل والإنحرافات مع إتخاذ الإجراءات التصحيحية
- 8- رفع رضى المرؤوسين من خلال الحوافز .

كما ذكر (صالحه، 2013) بعض الخصائص الأخرى وهي :

- (1) يقدم الدعم لأتباعه مقابل الجهد المبذول من قبلهم.
 - (2) يظهر رضاه عندما تتحقق الأهداف المرجوة.
 - (3) يركز اهتمامه على الأخطاء والشكاوى وحالات الفشل.
 - (4) يثير انتباه العاملين لنواحي القصور والفشل لديهم.
 - (5) يتدخل في سير العمل عندما تتفاقم المشكلات
 - (6) يعلن إيمانه بالمقولة لا داعي لتغيير الأسلوب المتبع، طالما كان هذا الأسلوب صالحا
- استبانة .

(2-1-3-4) أبعاد القيادة التبادلية :

تعتمد القيادة التبادلية على بعدين وهما :

1- **المكافأة الموقفية** : وتكون بتقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر، أي انها تفاعل إيجابي ما بين القائد والتابع، وهنا تأكيد على عملية التبادل بما يسهل تحقيق الأهداف المتبادلة والمتفق عليها مسبقا، فقد وجد أن هذا الأسلوب فعّال جداً ويلعب دوراً هاماً في تشجيع الآخرين على تحقيق مستويات عالية من التقدم والأداء، وبهذه الطريقة يحصل القائد على كل ما يحتاجه عن طريق تقديم مكافآت فعلية للآخرين وبهذا يكون حقق ما يريد من إنجاز للأعمال التي يريدها و قام أيضا بإرضاء وإشباع حاجات العاملين مقابل العمل والجهد الذي بذلوه (صالحه ، 2013)

اذن هي عملية المبادلة بين القادة والعاملين ، حيث يتم فيها المبادلة ما بين المجهود المبذول من قبل العاملين يقابلها مكافآت معينة .وقد تحدث (المكافآت الشرطية) في حالتين حالة المكافأة أو حالة العقاب ففي حالة أن يقدم العامل كفاءة وجهد ونتائج يقوم القائد بتقديم المكافأة له بدلا عن ما بذل ،أما في حالة قيام العامل بأخطاء او تقصير او ضعف في الأداء يقوم القائد عندئذ بمعاقبته . بالتالي فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب ، مقابل تنفيذ المهام المطلوبة بالكفاءة المطلوبة (ضمور وآخرون ،2010) .

2- **الإدارة بلاستثناء** : وفيها يتدخل القادة عندما تسير الأمور بشكل خطأ مخالف لما تم الاتفاق عليه، وذلك من خلال استخدام التعزيز السلبي والمعاملة القاسية (العقاب) وهذا النظام يميل إلى كونه أقل فعالية ولكن مع ذلك يتطلب القيام به في بعض المواقف، وفي نفس الوقت يمكن أن يكون فعالاً أو غير ذلك (صالحه ، 2013).

إن هي تلك القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة ، والتدخل اذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب ، بغرض التصدي لها وحلها.

حيث ميز هاتر وباس 1988 (hater and bass) حيث قاما بتميز بين نوعين من الإدارة بلاستثناء (ضمور وآخرون، 2010) :

1- الإدارة بلاستثناء السلبية : وهي الإدارة التي يتخذ فيها القائد منحا بعيدا عن العاملين وعند ظهور مشكلات في الأداء وتقصير يقوم أولا بتوجيه اللوم والعقاب للعاملين ومن ثم يعمل بعد ذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

2- الإدارة بلاستثناء الإيجابية : وهي ذلك النوع من الإدارة والتي يقوم فيها القائد على متابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم اشرافا ايجابيا تقاديا لوقوع تقصير أو الأخطاء في الأداء .

(2-3-1-5) إيجابيات القيادة التبادلية وعيوبها :

تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من المميزات الإيجابية (المطيري، 2011) :

- ارتكازها بشكل رئيسي على منح المكافآت للأفراد العاملين بعد تحقيقهم للنتائج المطلوبة والتي تحقق المعايير المطلوبة وما هو متفق عليه ، وهذا بحد ذاته يعد اهتماما عاليا بالأفراد من شأنه أن يرفع معنوياتهم ، وأن يحفزهم على العمل .

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية والأهداف المخطط لها مسبقا، وذلك من خلال عقدها اتفاق واضح ما بين القائد والمرؤوسين يكون فيه توضيح مسبق للأهداف التنظيمية المطلوب إنجازها وما يقابلها من مكافآت ومكاسب نتيجة الإنجاز وتحقيق ما هو

متفق عليه ، بالتالي فإن هذا من شأنه ان يشكل قوه دافعه ومحفز كبير للأفراد العاملين من أجل التنافس والتفاني في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

أما عيوبها (المطيري ،2011):

- عدم ثبوت الأهداف ، وذلك لأنها لا تجمع كلا من القائد والتابعين حول هذه الأهداف ، نتيجة لحصول التبادل بين القائد والمرؤوسين حول الأهداف والمصالح المشتركة.
- عادة ما تكون العلاقة بين طرفي التبادل مؤقتة وغير ثابتة ، وذلك لانها قائمة بلأساس على تبادل المنفعة والمصالح .
- لا تعتبر القيادة التبادلية هي القيادة العصرية الحديثة والقادرة على تلبية الحاجات الجديدة والمتغيره للمنظمات لا سيما أننا نعيش في بيئة تنافسية متغيرة بشكل مستمر.
- مما سبق نجد أن النمط القيادي التبادلي يتناسب مع المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار أو الاستقرار النسبي حيث المشاكل والمتطلبات يمكن تحديدها ويمكن التنبؤ بها وتوقعها، وذلك لأن القائد التبادلي يسعى الى تحقيق أهداف محددة .(زيارة ،2006) .

(2-3-1-6) العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية :

إن هناك علاقة ارتباطية ما بين القيادة التحويلية وما بين القيادة التبادلية ، فقد يكون القائد في بعض المواقف تحويليا وفي بعض المواقف قائدا تبادليا ، ذلك أن بعض عناصر القيادة التحويلية مأخوذه من بنية القيادة التبادلية ، فكلاهما يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة ولكنهما يختلفان بلآلية والكيفية والأساليب المستخدمة في سبيل تحفيز الأفراد العاملين من أجل دفعهم الى العمل في سبيل بذل الجهود لتحقيق ما هو مرجو لصالح المنظمة (Miller

(& Miller,2001

و طبقا لنظرية kegan فإن الأفراد يطورون ويتدرجون في تبنيهم للانماط القيادة التبادلية والتحويلية من خلال مراحل متعددة وهي (جادالرب، 2012) :

أ- التركيز بداية على النمط التبادلي وذلك بأن يكون هناك التزام ما بين المنظمة والعاملين بشكل تبادلي ، بمعنى ماذا يقدم العاملون للمنظمة من جهود وطاقت وبالقابل ماذا تعد المنظمة بتقديمه لهم من النتائج المحققة .

ب- بعد ذلك يتشكل ويتولد الصدق والإحترام ما بين القائد والمرؤوسين ويكون ذلك على شكل موثيق وتعهدات مثل :

- الدعم المتبادل
- المكافآت
- الوعود

ولكن في هذه المرحلة يبدأ ظهور مخاطر وصراع لدى القائد ما بين الولاء للمنظمة وما بين الإلتزام والولاء للتابعين تشكل ضغوطات أخلاقية على القائد وهنا يبدأ الإندماج في القيادة الموقفية لعلاج هذا الصراع.

ج- يبدي هنا القادة ميول لإستخدام القيادة التحويلية ، حيث يعمل التابعين هنا في مستويات مثالية وقليل من المكافآت لكسب احترام قادتهم ،ويظهر خلال هذه المرحلة النمط التبادلي في أعلى مستوياته مبشرا بلإنتقال الى النمط التحويلي وذلك من خلال حصول إندماج ما بين التابعين والقائد في الرؤية والقيم والأهداف.

د- يظهر القادة في هذه المرحلة ما يسمى (القيم النهائية) حسب ما أسماه بيرنز 1978، ويعني ذلك اختفاء الصراع عند القائد في الولاء ما بين المنظمة والمرؤوسين

وتقديم نظام داخلي عما يريد الذهاب اليه، والأخذ بوجهة النظر الموضوعية لمختلف الأطراف نحو الأهداف والإلتزامات المشتركة .

و- يركز القائد في هذه المرحلة على الإلتزام نحوالأهداف ، وبالطريقة التي يخلق بها اندماج مشترك بينه وبين العاملين نحو رؤى وأهداف مشتركة ومستويات عالية من الإلتزام وقد يلجأ هنا القائد الى كل من نمط القيادة الموقفي او التبادلي وذلك استكمالاً لنمط التحويلي الذي يتبعه فليديه الآن فهم للخيارات المطروحة واختيار للنمط المناسب في الوقت المناسب .

(2-2) أداء العاملين

(1-2-2) المقدمة :

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي والعنصر الهام و الفاعل من بين عناصر الإنتاج في المنظمة، فهو الذي يمتلك الطاقات اللامحدودة وعليه تعتمد ديمومة واستمرارية عمل أي منظمة ، حيث انطلقت النهضة والثورة الصناعية في أوروبا مستتدة على كاهل الإنسان، وما قدمه من تخطيط وتطوير في مجالات الصناعة المختلفة (عكش ، 2007) .

ولقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع العنصر البشري وأدائه الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم (عطية، 2012).

لذا فمفهوم الأداء الوظيفي يحتل أهمية كبيرة في المنظمات سواء كانت هذه المنظمات عامة أو خاصة ، ذلك أن القيام بمتابعة الأداء للعاملين يعتبر وسيلة يتمكن من خلالها المشرف من معرفة مستوى عمل المرؤوس وفيما اذا كان يقوم بعمله على أكمل وجه أم لا وبالتالي الحصول على نتائج فعالة للمنظمة .لذا فإن اي منظمة يهملها الحصول على مخرجات ونتائج جيدة يجب عليها تسليط الضوء على العاملين فيها والإهتمام بكفاءتهم وفاعليتهم لضمان تحقيق النتائج المرجوة (غزاوي ، 2012) .

وفي هذا العالم المتطور السريع المتغير والزاهر بالتحديات والمنافسات ، أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة الأداء، وعناصره؛ لبلوغ التميز، وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات

بأنواعها المختلفة ، ولأن الإهتمام والاعتناء بأداء الفرد في المنظمة ؛ يمكنها من الوصول إلى أسمى أهدافها وفق التخطيط المسبق لها ، ومن ثم دخول أسواق المنافسة والوصول للعالمية (حشيش ، 2013).

سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم أداء العاملين ، وطرق قياسه ، وأهم العناصر المكونة له ، إضافة إلى أهم العوامل المؤثرة عليه ، ومؤشرات الأداء الوظيفي ، وأخيرا العلاقة التي تربط القيادة مع الاداء .

(2-2-2) مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء وتتنوعت (عجلة ، 2009) .

الأداء لغة : إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة

(Performar) التي تعنى إعطاء (السقا،2013).

ويعرف (wheelen & Hunger , 2002) أيضا بأنه :النتيجة النهائية للنشاط.

كما يمكن تعريفه بأنه : "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل(عبدالباقي،2000).

ويعرف الأداء : بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات

إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة(أبو شرح ،2010).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان ، 2004).

كما ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2000).

أما (yu-fen,2009) يعرف الأداء على أنه مؤشر سلوكي لمدى قيام الأفراد العاملين على إنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به لتحقيق هذه الأهداف.

وأضاف الدرّة (الدرّة، 2003) إن مفهوم الأداء " هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معا مع الميل الى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

ومن خلال ما سبق تعرف الباحثة الأداء على انه : الأثر الصافي لجهود الفرد الناتج عن التفاعل ما بين السلوك والإنجاز التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام واتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها بهدف إنجازها للواجبات الموكولة اليه وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و إشباع متطلبات الوظيفة المطلوبة منه ،حيث يمكن قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد.

(2-2-3) قياس الأداء :

يمكن قياس أداء العاملين من خلال مايلي (سلطان،2004) :

1- كمية الجهد المبذول :تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في

العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2- **نوعية الجهد المبذول**: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، والمدى الذي يتم فيه مطابقة الجهد المبذول قياساً الى مواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3- **نمط الأداء**: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

4- **معدلات الأداء**: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في

العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد .

(2-2-4) عناصر الأداء :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين(عجله، 2009) ، فهناك عناصر للأداء تكون بمجموعها ما يعرف بمفهوم الأداء وهذه العناصر هي

(الحلبي ، 2011) :

1- المعرفة بمتطلب الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والقدرة على تنفيذ العمل دون أخطاء والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل :وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز، والمثابرة والثقة وبدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

3- الموظف، وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

4- الموقف، وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي (العماج،2003) :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** :وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل** :وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

- **كمية العمل** :وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

- **المثابرة والثوق** : تعني الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية

وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه

(2-2-5) العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك العديد من العوامل والتي تتحكم في مستوى أداء الفرد وقد اختلفت الدراسات في وضع

هذه العوامل على وجه التحديد والحصص أو في تحديد مدى التفاعل الحاصل في ما بينها

ومدى انعكاسه على الفرد وأهمية تأثير عامل على آخر لذا فقد اختلف الباحثين كثيرا في

هذا الحقل (درة، 2013).

وسيتيم ذكر بعض هذه العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي (السقا،2013) :

1- وجود أهداف محددة :

إن المنظمة التي تمتلك خططا مستقبلية واضحة ومفصلة لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب تحقيقها وإنجازها ، تستطيع أن تقوم بقياس ما يجب انجازه وما هو مطلوب من العاملين لديها لأنها تقوم بإستناد الى معايير محددته موضوعة مسبقا بناء على الأهداف المرجوة يتم الرجوع اليها دائما لتحديد مستوى الأداء ومن ثم محاسبة موظفيها .

2- المشاركة في الإدارة :

يعتبر عنصر المشاركة في الإدارة التخطيط وصنع القرارات من العناصر الهامة في التأثير على مستوى أداء العاملين وذلك لأنه يتيح بناء جسور من الثقة ما بين القيادة الإدارية وما بين الموظفين في المستويات الدنيا ، ويغيب هذا العامل فإن شعور بتهميش قد ينشأ لدى العاملين قد يتطور الى فجوة ما بين المستويات الإدارية والعاملين ومن ثم ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي في تحقيق أهداف المنظمة ، وبالتالي انعكاسه سلبا على مستوى الأداء لديهم وحصول تدني واضح فيه نظرا الى عدم مشاركتهم في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو في وضع حلول لما يواجهونه من مشاكل في الأداء .

3- اختلاف مستويات الأداء :

من العوامل الهامة والمؤثرة على مدى أداء العاملين نجاح الأساليب الإدارية في وضع نظام متميز لدى المنظمة يقوم على تقييم أداء العاملين والتميز الفعلي بينهم بناء على مدى الأداء والإجتهاد فهناك موظف مجتهد ذو أداء عالي وهناك الموظف ذو الأداء المتوسط وهناك الموظف الكسول والغير منتج .

فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بمستوى العلاوات والترقيات والحوافز المناسبة كلما كان هناك تحفيز فعلي لأدائه وتأثير مباشر على النتائج المطلوبه منه ، ذلك أن وجود ربط ما

بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي سيحصل عليه العامل سيخلق لديه دافع لأداء أكثر تميزاً ، وبغياب هذا العامل سيصيب الموظف الإحباط واللامبالاة وبالتالي التأثير السلبي على أداءه وإنجازه وعلى أهداف المنظمة .

4- مشكلات الرضى الوظيفي :

يتأثر أداء العاملين في المنظمة بمدى شعورهم برضى الوظيفي ، فعدم الرضى وانخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف متدني وإنتاجية أقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التي قد تكون شخصية أو تنظيمية التنظيمية ، فمن العوامل الشخصية التي قد تؤثر على شعور العامل بالرضى الوظيفي العوامل الاجتماعية لسن والمؤهل التعليم والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، والذي قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، والتي قد تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين .

ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل من شأنها أن تجعل الأداء إيجابياً أو سلبياً، وذلك بناءً

على مدى تأثير الأفراد العاملين بتلك العوامل، ويمكن أن يذكر منها (الصرابة والقضاء

، 2009) :

1- الاختلاف في حجم العمل.

2- مدى تأخر الأعمال الذي قد يؤثر في معدل الإنتاج.

3- العوامل الفنية والتكنولوجية.

4- الأساليب الحديثة في الأداء والتنظيم

5-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.

6-العوامل المتعلقة بمخرجات المؤسسة.

(2-2-6) مؤشرات الأداء الوظيفي :

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال

مجموعة من المؤشرات وأهمها (عطية ، 2012) :

1- الإنتاجية

2- الروح المعنوية للأفراد العاملين.

3- معدلات الغياب عن العمل .

4- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.

5- القدرة على الإبداع والابتكار .

6- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين .

7- مستوى التعاون مع فريق.

8- العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي (غزاوي ،

2012) :

- الكفاءة : وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد

عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال .

- مؤشرات أعباء العمل :وتعبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج

، وتعتبر الجودة من هذه المؤشرات (مثل :الدقة، سرعة الإستجابة، المسؤولية) .

(2-7-2) علاقة القيادة مع الأداء :

يلعب القائد أو المدير الدور الرئيسي الأبرز في توجيه العاملين والإشراف عليهم و الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة للأداء ، ومن أهم النقاط الرئيسية التي تحدد دورالمدير في تحسين أداء المرؤوسين هي (العكش، 2007) :

- 1- أن يشجع الأفراد العاملين لديه على الإبداع وأن يقوم بتحفيزهم على الإبتكاري الأساليب والتطوير المستمر .
 - 2- تقع مسؤولية الرئيس المباشر في المتابعة لأعمال مرؤوسيه والقيام بتوجيههم عند ارتكاب أي خطأ والقيام بتوضيح والمساعدة على التعلم والتفاهم.
 - 3- يجب أن يقوم القائد بإيضاح جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
 - 4- قيام القائد بخلق جو مريح يتمكن فيه العاملين من التعبير عن مشاعرهم دون وجود حواجز او مشاعر من الخوف إتجاه رؤسائهم .
 - 5- تنمية العديد من المهارات لدى العاملين وذلك عن طريق تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين مع اهمية منحهم الفرصه لممارسة هذه الصلاحيات دون تدخل أو تقليص لها.
 - 6- تنبيه الرؤساء في المنظمة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.
- ويذكر عدد من المعايير والنقاط الرئيسية لإدارة الأداء بشكل كفاء تحقق بالنهاية أهداف وغايات المنظمة وهي:

- 1-وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- 2-الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية.
- 3-التأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه.
- 4-أن يكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته.

5-وضوح طرق وآليات نظام إدارة الأداء.

(2-3) سلوك المواطنة التنظيمية

(2-3-1) المقدمة :

تقوم المنظمات بتحديد أدوار للعاملين لديها على شكل أدوار رسمية يتم تحديدها من خلال الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة ، وكان الإهتمام دائما يدور حول هذه المهام الرسمية ، لكن مع بداية العقود الماضية بدأ يتغير الإهتمام الى نوع آخر من هذه السلوكيات والتي تتعلق بالأدوار والسلوكيات الإضافية التي يقوم بها العاملون بناء على إختياراتهم طوعا والتي تقع خارج وصف الوظيفة الرسمي (الرقاد وأبو دية، 2012).

وقد أشار (Ketz, 1964) بأن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر منظمات هشة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تجعل مساحة لسلوكات غير المحددة من قبل الأفراد العاملين وذلك حتى يكون هناك قدرة على مواجهة المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب تصرفات إبداعية ابتكارية من قبلهم (سهاونه، 2012).

وقد حدد (Ketz, 1964) أهم العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية من خلال تناوله لثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها هي الأساسية حتى تصل المنظمات للفعالية التنظيمية المطلوبة (سهاونه، 2012):

- 1- القدرة على استمالة الأفراد وتحفيزهم للإلتحاق بالمنظمة والبقاء بها .
- 2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم الرسمية والمحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة .
- 3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى أدوارهم الرئيسية والرسمية في المنظمة والنمط الأخير هو ما سمي بالمواطنة التنظيمية .

سيتم في هذا الفصل تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبرز التعريفات التي تناولته ، الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية ، والأهمية الكبيرة التي يحتلها في المنظمات ، والمعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيقه في المنظمات ، إضافة الى أهم العوامل المؤثرة فيه، وأخيرا العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

(2-3-2) تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

ظهر مفهوم المواطنة التنظيمية بداية وذلك من خلال التعريف الذي قدمه (organ) على انه مجموعة من السلوكيات الإبتكارية التعاونية والتي يقوم بها العاملون في المنظمة ، كما عرفها (Rush &Wanger , 2000) : بأنها سلوك الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الوظيفة .

كما عرفها أيضا (Moideenkutty,2005) : هي السلوكيات التي تساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي فيها.

و عرفها (Feather & Rauter ,2004) سلوك المواطنة التنظيمية على انه : سلوك اختياري طوعي بدافع ذاتي دون اي محفز خارجي ، يتمثل ببذل جهود وأدوار إضافية تقع خارج حدود الوصف الوظيفي أو الأدوار الرسمية ، يهدف من خلالها العامل الى مساعدة زملائه والتعاون معهم لتحقيق أهداف المنظمة وتميزها وفاعليتها .

ويعرف (Chien ,2004) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه : تصرف الفرد التطوعي والذي لايندرج ضمن عقد العمل او نظام الحوافز الرسمي أو الوصف الوظيفي والهادف الى تحقيق أهداف المنظمة وفاعليتها.

كما عرفها كل من اورجان واخرون (organ et al., 2006) : سلوك وظيفي يتجاوز حدود الواجبات الوظيفية يقوم به الفرد بشكل اختياري ، وغير منصوص عليه ضمن قوانين الحوافز الرسمية في المنظمة

من خلال التعريفات السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية نلاحظ أنها تتضمن نوعين من السلوكيات هما (سهاونه، 2012) :

1- السلوكيات الإيجابية : وهي تلك السلوكيات التي يقوم الفرد بممارستها باختياره طوعا

مثل : التحدث بطريقة ايجابية عن المنظمة أمام الآخرين ، مساعدة الزملاء

والتعاون معهم في العمل ، تقديم اقتراحات لتحسين العمل.

2- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها : وهي تلك الأنماط من التصرفات التي

يمتنع الأفراد عن ممارستها طواعية كذلك السلوكيات تسمى بجودة الإمتناع ومثال

ذلك عليها :

عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في العمل ، التعبير عن الإستياء حول بعض

الأوضاع في العمل .

(2-3-3) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة ، إلا أن الباحثين ركزوا على خمسة أبعاد و أجمعوا

على أهميتها حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبيرة The Big Five Dimension

و هي : الإيثار Altruism ، و الكياسة Courtesy ، و وعي الضمير

Conscientiousness ، و الروح الرياضية Sportsmanship ، و السلوك الحضاري

Civic Virtue (مرام، 2013) ،(البشابشه والحراشه ،2011) ، (أبو تايه ،

(2012)،(Schnake&Dumler ,2003) ، (Lee & Allens, 2002) :

1- الإيثار Altruism : هو عبارة عن سلوك إختياري ، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملاءه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ، و مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب طرق إنجاز مهامهم ، و مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب غيابهم عن العمل ، و تقديم يد العون من قبل الأفراد العاملين لمن يحتاجها داخل المنظمة و التي بالنتيجة تفيد المنظمة . أي أنها المساهمات التي يقدمها لزميله في حال مواجهته لمشكلة طارئة في العمل .

2- الكياسة Courtesy : هذا النمط يتضمن جميع الدلالات والحركات الإيجابية في التعامل مع الآخرين، وخاصة فيما يتعلق بمنع التسبب بالأذى والمشكلات لهم ، أي تجنب المشاكل بإبقاء الآخرين على إطلاع على قرارات و أفعال قد تؤثر عليهم ، بالإضافة الى تمرير المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها .

3- وعي الضمير Conscientiousness : أو بعد الضمير الحي و يتضمن هذا البعد الطاعة ، الدقة ، احترام وقت الحضور للعمل ،وكيفية إستغلال العامل لوقت العمل بالإضافة الى مدى الإعتناء بممتلكات العمل والمحافظة عليها ، أي انه إخلاص الفرد للمنظمة و لجميع قواعدها و الإجراءات المتبعة بها حتى في الاوقات التي لا يوجد بها مراقبة من قبل المنظمة فهو الذي يقوم بوضع هذه القواعد بحيث تكون له معيار يحكم سلوكه ، يؤدي الى جعل الموظف يقوم بأداء يتعدى الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ،بالإضافة الى احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية .

4- الروح الرياضية Sportsmanship : وتعني تحمل المشاق والتعب ، والإجتهاد الناتج عن الممارسات في العمل ، ومدى محاولة الفرد أيضا الى حل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بين زملائه الآخرين بإسلوب بناء ومحاولة لتسوية الأمور ومساهمته في منع الصراعات

الناشئة أو الجدالات بين الزملاء ، بالإضافة إلى تقبل الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر ، و التسامح و الصبر على المضايقات و الإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر .

5- السلوك الحضاري Civic Virtue : تتمثل بممارسة السلوكيات البناءة سواء كان ذلك في النشاطات السياسية والإجتماعية داخل المنظمة أو خارجها والتي تتمثل بمتابعة كافة النشاطات الإجتماعية في المنظمة كحضور الإجتماعات والندوات ، والإطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة أي أنها تتعلق بسلوك الفرد في التعامل بأهتمام مع كل ما يتعلق بالمنظمة في سبيل الإرتقاء بها .

(2-3-4) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا ، لكنها لاقت إهتمام كبير من قبل الباحثين والإدارين ، ويمكن رد هذا الإهتمام الى طبيعة العلاقة بين هذا المفهوم مع الأبعاد والمخرجات التنظيمية فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة (أبو تايه ، 2012).

إضافة الى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يعود بآثار الإيجابية الكبيرة على المنظمة ، حيث يمكن تلخيص النتائج التي يمكن للمؤسسات تحقيقها بما يلي (العرايضة،2012) :

1- العمل على تحسين الأداء في المنظمات ككل وذلك من خلال العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة .

2- تخفيض في نسبة تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات ، ومن ثم العمل على زيادة الإنتاجية للمنظمات.

3- المساهمة في تحسن أداء كلا من المدير وزملاء العمل وذلك من خلال استغلال الوقت الأكبر لتخطيط الفعال وحل المشكلات .

4- زيادة مستوى الحماس في العمل والقضاء على العمل الروتيني .

5- زيادة درجة شعور الأفراد العاملين بالانتماء لمنظماتهم والولاء لها ، ورفع مستوى الرضى الوظيفي لديهم.

6- تقوية العلاقات بين العاملين والجماعات ، مما ينعكس بنتائج الإيجابية على الأداء المتميز وعلى كفاءة وفاعلية المنظمة .

7- يقود الى الإلتزام وحل المشكلات.

8- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وتقليل من التسرب أو الدوران الوظيفي.

9- تخفيف العبء المادي ، فهو إضافة حقيقية وهامة لمواردها يتيح للمنظمة الإستعاضة عن بعض التكاليف التي كانت ستتحملها وتحويلها في دعم الأداء المتميز ورفع فاعليتها وكفائتها.

أما أهمية المواطنة التنظيمية فقد قسمت على مستوى الأفراد والجماعات كالتالي :

أهمية سلوك المواطنة التنظيمي بالنسبة للأفراد من خلال (اسماعيل وآخرون ،

:2012)

1- توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد.

2- يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة .

3- يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ

أهمية سلوك المواطنة بالنسبة للمنظمة من خلال (اسماعيل وآخرون ، 2012):

1- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي

2- ازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية .

3- ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية

4- تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي مابين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة .

(2-3-5) معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من الأسباب (الرقاد و أبو دية، 2012):

1- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

2- عدم قدرة المنظمة بما لديها من قيم وثقافة تنظيمية عن التخفيف من ضغوط العمل، وبالتالي تأثر كفاءة الموظفين وعدم تولد سلوكيات إضافية إيجابية من قبلهم ، مما ينعكس سلباً على أدائهم وعلى كفاءة المنظمة.

3- إفتقار المنظمة لبيئته تشجع موظفيها على إبداء آرائهم نحو وظائفهم وعدم رضاهم

تجاهها ، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكات غير محسوبة.

4- عدم قدرة المنظمات على تحقيق العدالة التنظيمية والتي من شأنها أن تقوم بتعزيز

سلوكات المواطنة التنظيمية وتشكل عامل مشجع على ممارستها من قبل العاملين.

(2-3-6) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بعلاقة مباشرة و غير مباشرة مع مجموعة من العوامل

التنظيمية و منها:

1. الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي :

نظراً لأهمية الرضا الوظيفي تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية ، و يقصد

بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله ، سواء فيما يتعلق

بالمزايا التي يحصل عليها ، أو اسلوب القيادة ، أو زملاء العمل ، أو المناخ العام.

وفي ضوء هذا التعريف ، أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين

الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، و خرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها

أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين ،.و من هذه الدراسات دراسة (يعقوب

،2012)

2. العدالة التنظيمية :

يتكون هذا المفهوم من ثلاث أبعاد رئيسية هي : عدالة التوزيعية ، عدالة الإجرائية، عدالة

التعاملية ، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة و متداخلة ، وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس

الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل . وهنا أظهرت الكثير من الدراسات أن

العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية ، و ذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة سواء فيما يتعلق بعدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ، و بالتالي ممارسة الكثير من السلوكيات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية العاملين دراسة (ابو تايه ،2012) .

3. القيادة الإدارية :

عرفت القيادة من قبل أنها " القدرة على أقتناع الآخرين والتأثير بسلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة " . ونظر إليها بوصفها "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة " وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية وإلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين و أن القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر في بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين ، إذ إن القائد التحويلي يتمتع بقدرة فائقة في تحفيز والهام المرؤوسين للحصول على أداء يتجاوز أو يفوق على ما هو متوقع انجازه ،(إسماعيل واخرون ،2012)

(2-3-7) علاقة القيادة بسلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العناصر التي تؤثر في البيئة المنظمة، وفي بناء قيم المنظمة وثقافتها ومبادئها . فهي تلعب دوراً رئيسياً في التأثير على انماط العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، فالممارسات التطوعية التي يقوم بها القادة مرآة وانعكاس لأنماط السلوكية والممارسات التي يقوم بها العاملين وذلك لأنهم يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم .وتعد القيادة التحويلية من أهم النماذج الفعالة في المنظمات ، وذلك لأن القائد

التحويلي يدفع العاملين الى القيام بإنجازات قد تفوق التوقعات، وذلك من خلال قيامه برفع درجة الوعي بأهمية تلك الإنجازات المتحققة ، وإثارة دافعيتهم ، وتعريفهم بأساليب المناسبة لتحقيقها ، مما يعمل على دفعهم الى بذل جهود اضافية من شأنها تحقيق أهداف المنظمة متجاوزين الأهداف والمصالح الشخصية (العامري ، 2002).

من الأدوار الرئيسية التي تقدمها القيادة التحويلية هو التأثير على العاملين فهناك العديد من الممارسات التطوعية يقوم بها العاملون والتي تتجاوز التوقعات اضافة الى أنها لا تقع ضمن الأعمال والمهام الرسمية الأساسية، وهذا الممارسات من شأنها أن تجعل العاملين يساهمون ويعملون لصالح منظماتهم ويسعون باستمرار لتطويرها مما ينعكس ايجابا عليهم بزيادة تقديرهم لذاتهم واحساسهم بلايجابية . وهذا لا يتحقق الا ان استطاعت القيادة التحويلية ان تشكل رابط ما بين مصالح الأفراد الشخصية ومصحة المنظمة ككل دون ان يكون هناك انتظار لمقابل مادي أو مكافآت ملموسة .(Lian & tui ,2012).

ويمكن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال عمل تعزيز لهذه الممارسه عن طريق خلق فرص للتغير وتنمية للمهارات والتي لابد للقائد من توفيرها لأتباعه . يتضح مما سبق ان سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي ، يقوم بممارسته الأفراد العاملين إضافة للمهام الرسمية الرئيسية المناطة بهم ، وهو سلوك يتأثر بعدة متغيرات والتي قد تكون عوامل شخصية او تنظيمية ، وتتبع اهميته من الأثر الايجابي الكبير على فاعلية وكفاءة المنظمة (العرايضة ، 2012).

ويمكننا تلخيص أهمية دور القيادة التحويلية في التأثير على العاملين وغرس مفهوم سلوك

المواطنة التنظيمية من خلال ما يلي (المعاني ، 2013) :

1- قدرة القيادة التحويلية على توسيع اهتمامات العاملين ومستوى الإدراك لديهم ليشمل قبول رؤية المنظمة ورسالتها .

2- العمل على تنمية قدرات العاملين والتمكن من غرس القيم الأخلاقية العالية وعمل تفاعل بين العاملين والقيادة بصورة تحقق الإنسجام وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

3- قدرة المدير التحويلي على التأثير في العاملين ودفعهم الى الإحساس بالأهداف المشتركة والتي تستحق الدعم من قبل العاملين بالتالي تفجير قدراتهم وطاقتهم بأداء يفوق التوقعات.

4- قدرة المدير على نشر روح التعاون بين العاملين وتكوين بيئة إثرائية خصبة ،مما يكون له الأثر الإيجابي الكبير على قدرة المنظمة ونتاجيتها وفعاليتها .

5- قدرة المدير التحويلي على تعميق لدى العاملين مستوى الإدراك بحيث تتكون لديهم نظرة ايجابية عميقة يكون فيها تجاوز للنظر عن ما هو أعمق من مصالحهم الذاتيه مما يكون له أثر ايجابي على تنمية شعور بالرضى الوظيفي والمسؤوليه واحترام الذات .

(4-2) الدراسات السابقة:

أولا - الدراسات العربية:

1-دراسة (المعاني ، 2013) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية ") وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (319) موظفًا من العاملين في الجامعة الأردنية. وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعورالمبحوثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم، وعقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته .

2-دراسة (أبازيد ، 2010)" اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" وقد هدفت الدراسة الى الكشف عن مستويات التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن . بلغ عدد الإستبانات المستلمة لغاية التحليل (328) وبنسبة (63.07%) من مجتمع الدراسة . أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين . كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية ، ولم

تظهر أية فروقات في إتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية . وقد أوصت الدراسة الى تعزيز سلوكيات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات التدريبية لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة، إضافة الى اعتبار سلوك المواطنة احد المعايير الهامة لغايات نماذج التقييم السنوي أو إشغال المناصب الوظيفية في المؤسسات.

3-دراسة (الضمور وآخرون ، 2010) بعنوان " أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية " وقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع يشمل مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات تعزى إلى الخصائص الفردية للمديرين وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والتدريب، والتخصص، ومدة الخدمة العامة، ومدة الخدمة في الموقع الحالي. ، دلت النتائج على وجود أثر ايجابي قوي دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، وأثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية، وأثر سلبي لأبعاد الثقافة التنظيمية وهما غير دالين إحصائياً. إضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إكساب مهارات التفكير الناقد تعزى إلى الخبرة العامة.

4-دراسة (علي ، 2009) بعنوان " تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات)دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد" : وقد هدفت هذه الدراسة الى توفير معلومات جديدة عن سلوك القادة التحويليون وعن السياسات التي اعتمدها لانجاح منظماتهم ، شملت الدراسة عينة عشوائية من 35 شخص من الادارين والعاملين في الشركة والذين وُزعت عليهم استبانة البحث، ، وقد توصلت الدراسة

الى عدد من الاستنتاجات وهي ان اغفال سياسات التحفيز من قبل الادارة العليا في المنظمة يؤدي الى خلق الفئور والرتابة في العمل والعكس صحيح لذا فإن اعتماد سياسات التحفيز المختلفة وفي مختلف المناسبات وبما يتلائم مع جهود المرؤوسين المبذولة في العمل يزيد من ولاء المرؤوسين لمنظماتهم فضلا عن الإستمرار في تطور مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق مستوى افضل لمنظماتهم

5- دراسة (الخشالي والتميمي،2008) بعنوان " اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني " وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (الاعتبار الفردية، التأثير الإلهامي ، الحفز الفكري) في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) مديرا، يعملون في (16) شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام استبانة قام الباحثان بتطويرها ، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تساعد في تحقيق الأهداف التي حددتها الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة التبادلية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. وبناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها، ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية، وذلك لتحقيق افضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

6- دراسة (محارمة،2008) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية

القطرية. وقد أظهرت النتائج التي شملت (266) موظفاً إلى وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. كما بينت النتائج وجود اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لجنس الموظف وإلى سنوات خبرته، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبأهمية تنمية العلاقات الايجابية بين الموظفين، وإجراء مزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية.

7-دراسة (مرعي،2008)" أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائيةالأردنية." هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية وفق منهج وصفي تحليلي. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة بلغ تعدادها (500) موظف يعملون في سبع عشرة شركة من شركات الصناعات الدوائية الأردنية في المستويات الوظيفية الإدارية الوسطى والدنيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج .من أبرزها : وجود قادة تحويليين وتبادليين، ووجود اثر ايجابي للقيادة التحويلية في كل من: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في انجاز العمل، والمواظبة على الدوام،والعلاقات الجيدة بين القادة والعاملين. اضافة الى وجود أثر إيجابي لبعدي المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء الإيجابية في أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة. بينما لم تظهر أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء السلبية و أداء الموارد البشرية وقيادة عدم التدخل في أداء الموارد البشرية. توصي الباحثة بإجراء المزيد من البرامج التدريبية والتي من شأنها تشجيع ودعم القادة التحويليون .

8-دراسة (بني عيسى، 2006) بعنوان : " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية " هدفت الدراسة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية على

الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات . اما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة القرعة وتمثلت نتيجة القرعة بالمؤسسات التالية: مؤسسة الضمان الاجتماعي ، مؤسسة التدريب المهني ، مؤسسة المواصفات والمقاييس ، مؤسسة تشجيع الاستثمار. وقد اشملت الدراسة عينة عشوائية تم اختيارها وتوزيع (٤٥٠) استبانة أعيد منها (٤١٠) استبانة . وكانت أهم نتائج هذه الدراسة والتوصيات : وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة وتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية . ولذا فإنه ينصح بإستخدام أسلوب ومبادئ القيادة التحويلية في العمل لما لها من دور ايجابي في رفع مستوى الأداء في المؤسسات العامة الأردنية ويوصى بعقد ندوات وورشات عمل للقادة الإداريين منو إجراء مزيد من الدراسات في موضوع القيادة التحويلية على المؤسسات العامة والدوائر الحكومية التي لم تتناولها هذه الدراسة .

9- دراسة (العنزي ، 2005) بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم " (هدفت الدراسة الى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرف علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين. والى تصميم برنامج يطور من مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية. وقد شملت الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في أربع مناطق تعليمية، حيث بلغ عددهم (١٩١) مدير مدرسة ثانوية ، وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة

التعليمية وفي جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدراسة، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. واستناداً لنتائج الدراسة، قام الباحث بتطوير برنامج تطويري مقترح أوصى بضرورة تفعيله بالإضافة إلى ووضع معايير أكاديمية وشخصية وإدارية يشترط توافرها فيمن يتولى مهام الإدارة المدرسية.

10- دراسة (الفهداوي، 2005) بعنوان: علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة اثر سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير التحولي في تلك الأجهزة الحكومية. وقد أظهرت النتائج التي شملت (342) موظفاً إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وان هناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين جميع متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي. و أوصت الدراسة بتوظيف مفهوم المواطنة التنظيمية من أجل تحسين قدرة الدوائر الحكومية على إجراء التغييرات التحولية، وتبني مفهوم المشاركة لضمان التحفيز المعنوي للعاملين مما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

11- دراسة قام بها (العامري، 2002) بعنوان: "السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في السعودية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحولي وطبيعة العلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في السعودية. وقد بلغت عينة الدراسة (435) موظفاً. وقد أشارت النتائج إلى تدني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحولي بأبعادهما المختلفة. كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتأسيس السلوك القيادي التحولي كإحدى أولويات العمل في الأجهزة الحكومية السعودية.

ثانيا - الدراسات الاجنبية :

1- دراسة (Bambale,2014) بعنوان (Servant Leadership as Employee

Organization Approach for Performance of Employee

و Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector)

قد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الخدمية وأثرها على

سلوك المواطنة التنظيمية والى تشجيع الأداء في أوساط العاملين في قطاع الطاقة

الكهربائية في نيجيريا لا سيما أنها تشهد حركة خصخصة تهدف الى عملية

اصلاحية . وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من شركة التوزيع (Disco)

التابعة لشركة الطاقة القابضة النيجيرية.وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة

ايجابية مابين القيادة الخدمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة ، وبناءا على

ذلك فانها توصي أصحاب القرار في شركة توزيع الكهرباء النيجيرية على تبني هذا

النوع من أنواع القيادات لما له دور في تحسين الأداء وانتهاج العاملين فيها سلوك

المواطنة والذي يؤدي الى رفع الكفاءة والفعالية لشركة ككل على اعتبار أنه سلوك

طوعي لا يندرج تحت أي مسمى أو مهام رسمية .

2- دراسة (Paracha et al.,2012) بعنوان Impact of Leadership Style

(Transformational & Transactional Leadership) On Employee

Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of

Private School (Educator) In Pakistan) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد

أثر كل من القيادة التحويلية و والقيادة التبادلية على أداء الموظفين و التعرف على

دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط ,وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 250

موظف يعملون في 6 مدارس خاصة في مدينتي روالبندي وإسلام آباد وكان من أهم النتائج والتوصيات : وجود ارتباط وأثر إيجابي بين كل من القيادتين التبادلية والتحويلية و أداء العاملين ، و لكنها موجودة بشكل أكبر في حال كون اسلوب القيادة هو القيادة التبادلية أكثر منها في كونها قيادة تحويلية , و كشفت الدراسة إلى عدم وجود دور وسيط للرضا الوظيفي في القيادة التبادلية و لكنه يتوسط بين الأداء و القيادة التحويلية في قيادة مرؤوسيهم بشكل سليم بما يضمن الاحتفاظ بهم و استمرارية عملهم في المنظمة والسعي لتطوير قدراتهم وقابلياتهم لنجاحها .

3-دراسة (lian & Tui , 2012) بعنوان : Leadership Styles and

Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics)

وقد هدفت هذه الدراسة الى اختبار النموذج القائم على نظرية التنبؤ العلاقات بين أساليب القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من 347 من الشركات الكبيرة المختصة بالخدمات و الصناعات التحويلية و التعدين في ماليزيا , و أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية لديه علاقة إيجابية كبيرة مع سلوك المواطنة التنظيمية ، في حين أن النمط القيادي التبادلي يؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية , و يوضح الآثار المباشرة لاختلاف أساليب القيادة على نتائج عينة الدراسة , إضافة إلى وجود عوامل وسيطة مثل الطلبات الملهمة و تكتيكات التشاور وتكتيكات الهرم الوظيفي للأسفل .

4-دراسة (Ahmad et al.,2011) بعنوان (Relationship Between

Perceived Fairness in Performance Appraisal and OCB ,

(Mediating Role of Organizational Commitment) . هدفت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين إدراك عدالة تقييم الأداء و سلوك المواطنة التنظيمية بالأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي. تم تصميم استبانة و توزيعها على (318) موظف في قطاع البنوك الباكستانية بشكل عشوائي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك عدالة تقييم الأداء و سلوك المواطنة التنظيمية.

5-دراسة (Asgari et al.,2008) (Relationship between

Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors) هدفت الدراسة الى تعرف العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية والتعريف بنمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي وبيان أثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 220 موظفا من الموظفين الدائمين ومدرائهم ممن يعملون في منظمات تعليمية في مدينة شيراز الإيرانية. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ذات ارتباط قوي وإيجابي ودال احصائياً مع سلوك المواطنة التنظيمية. ولم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر للعلاقات التبادلية بين المدير والمرؤوسين في العلاقة بين النمط القيادي للمدير و سلوك المواطنة التنظيمية.

6-دراسة (Michael,2008) بعنوان (Emotional Intelligence and Critical

Thinking Relationships to Transformational Leadership) هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي، والتفكير الناقد، والقيادة

التحويلية.شارك بالدراسة إثنان وثمانون موظفًا يعملون بوظيفة مدير مشاريع مهنية، و (352) يعملون بوظيفة مقدر من مختلف أنحاء أمريكا الشمالية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية دالة إحصائيًا بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ووجود علاقة ارتباط محدودة بين التفكير الناقد والقيادة التحويلية. إن النموذج التنبؤي الخطي بالنسبة لنوعيات القيادة التحويلية الذي يتضمن تفاعل التفكير الناقد والذكاء العاطفي لم يكن قويًا. وقد تكون القيادة الإدارية هي المنتبىء بالقيادة التحويلية ويمكن للمنظمات زيادة احتمالية ظهور القادة التحويليين من خلال تحسين مهارات القيادة الإدارية لقادتها الحاليين أو المرشحين للقيادة مستقبلا .

7-دراسة (Bhatnagar & Sandhu,2005) (Psychological

Empowerment and Organizational Citizenship Behavior in IT

Managers)حيث هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك

المواطنة التنظيمية ، حيث تمت الدراسة على قطاع منظمات تكنولوجيا المعلومات

والبرمجيات . بلغت عينة الدراسة (111) مديرا من ثلاث منظمات في الهند. تم

استخدام مقياس (Spretizer,1995) للتمكين النفسي كأداة لجمع البيانات .

توصلت الدراسة ان متوسط التمكين النفسي كان اعلى من متوسط سلوك المواطنة .

كما بينت وجود ارتباط ايجابي بين عناصر التمكين وهي أهمية العمل ، الإستقلالية

والتأثير مع سلوك المواطنة بينما لم توجد علاقة بين جدارة المبحوثين وسلوك

المواطنة التنظيمية .وبينت ان المدير الذي يشعر بأن عمله ممتعا ولديه الإحساس

بتحمل المسؤولية سوف يساعد الآخرين ويحل مشكلات العمل ، كما بينت وجود

فروق في إتجاهات المبحوثين نحو التمكين وسلوك المواطنة تعزى الى المتغيرات الديموغرافية .

8-دراسة (Amitay et al.2005) بعنوان (Leadership Style and

Organizational Learning In Community) وهدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين أسلوبى القيادة التحويلية والإجرائية وآلية التعلم التنظيمي، والتي عبر عنها الباحثون في خمسة عناصر وهي: عمليات التعلم الرسمية، نشر المعرفة، تدريب العاملين، جمع المعلومات، والاحتفاظ بالمعلومات. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (513) عاملا ينتمون إلى (44) عيادة طبية شعبية في اسرائيل . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة التحويلية وجميع العناصر المكونة للتعلم التنظيمي، فيما كانت العلاقة سلبية بين القيادة الإجرائية وجميع هذه العناصر .

9-دراسة (Virlee and Clapham, 2003) : (The Relationship

between Leadership Justice, and Organizational Citizenship Behavior) هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيادة والعدالة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، عبر استطلاع آراء (218) موظفًا في (8) دوائر خدمية أمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية السلوك الموجه نحو الفرد، والسلوك الموجه نحو المنظمة) لهما تأثير إيجابي في تميز القيادة وفي المعدلات الكلية للأداء التنظيمي، فضلا عن عدم وجود علاقة بين العدالة التبادلية والإجرائية من جهة، وسلوكيات المواطنة الموجهة نحو الفرد من جهة

أخرى، ودعت الدراسة إلى الاهتمام بالمكافآت العادلة، لكونها تشجع على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأعضاء في المنظمة.

10- دراسة (politis, 2002) بعنوان (Transformational and Transactional

(Disabling) Knowledge Acquisition of Leadership Enabling (Self Management Team: Consequences for Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء التنظيمي، للمنظمات الصناعية في استراليا التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى، وقياس أثر نمط القيادة في اكتساب المرؤوسين لمصادر المعرفة، والعلاقة بين الأداء الفعلي للمنظمة وعوامل اكتساب المعرفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية، ومتغيرات اكتساب المعرفة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين التأثير المثالي والخصائص الشخصية للقادة، وعوامل اكتساب المعرفة والاستثارة الفكرية، وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية...

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

(1-3): المقدمة

(2-3): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع و عينة الدراسة

(4-3): اجراءات و أداة الدراسة

(5-3): صدق أداة الدراسة و ثباتها

(6-3) مصادر الحصول على البيانات

(7-3): المعالجة الاحصائية المستخدمة

(1-3) مقدمة :

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى : منهجية الدراسة المستخدمة ، مجتمع الدراسة و عينتها ، إجراءات و أداة الدراسة ، مصادر الحصول على المعلومات ، المعالجات الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة و ثباتها.

(2-3) منهج الدراسة :

تتناول منهجية البحث الربط بين المعرفة النظرية و المعرفة التطبيقية للدراسة بهدف الوصول الى نتائج تفسر المحاور الرئيسية للدراسة. ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive Approach) لوصف مشكلة الدراسة و عرض البيانات و إعداد الجداول اللازمة لذلك ، والمنهج التحليلي (Analytical Approach) وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي لتحليل البيانات بهدف الوصول إلى النتائج و من ثم وضع التوصيات للدراسة.

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (2) أسماء الفروع التابعة لشركة الكهرباء الوطنية و الممثلة لعينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين في الفروع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1.	المكاتب الرئيسية (الصوفية)	600	140	115	110
2.	محطة جنوب عمان	236	56	43	40
3.	مركز التدريب الكهربائي (الزرقاء)	76	15	13	10
4.	محطة الكرك	71	13	12	12
5.	محطة معان	44	8	7	7
6.	محطة العقبة	64	10	8	8
7.	محطة الأزرق	17	4	15	14
8.	محطة اربد	114	24	18	18
	المجموع	1383	270	231	219

يبلغ عدد الفروع والمحطات التابعة لشركة الكهرباء الوطنية (7) فروع ، وقد شملت الدراسة جميع هذه الفروع ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (1383) عاملاً في الشركة وفروعها ، حيث تم توزيع 270 إستبانه شكلت ما نسبته 20% من مجتمع الدراسة ، تم إستعادة 231 إستبانه و بنسبة إستجابة 85.5% ، و تم إستبعاد (12) إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك بلغت نسبة الإستجابة النهائية 81.1% و الجدول رقم (1) يوضح الفروع و عدد الإستبانات الموزعة و المستردة .

(3-4) إجراءات و أداة الدراسة :

لقد تم توزيع الإستبانة من قبل الباحثة نفسها في بعض المواقع وتم الاستعانة بقسم الموارد البشرية في بقية المواقع حيث تم التوزيع بشكل عشوائي . و قد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الاسئلة المطروحة في الاستبانة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي الدرجات ، و هي كما يلي حسب أوزانها النسبية في تحديد الأهمية لدور كل متغير من متغيرات الدراسة .

جدول رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

5	وزنه النسبي	أوافق بشدة
4	وزنه النسبي	أوافق
3	وزنه النسبي	محايد
2	وزنه النسبي	لا أوافق
1	وزنه النسبي	لا اوافق بشدة

و قد تضمنت أداة الدراسة بشكلها النهائي (الملحق رقم 1) مقدمة بينت أهداف الدراسة و الجهة القائمة عليها ، و بعض الإرشادات للمبحوثين في كيفية تعبئة الإستبانة و بالإضافة الى المقدمة فقد شملت الأداة ثلاثة أجزاء هي :

(1) الجزء الأول: و قد حُصص لجمع البيانات التي تتعلق بالخصائص الديمغرافية للعاملين و تشمل (النوع الإجتماعي ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي).

(2) الجزء الثاني : و اشتمل على (16) فقرة حُصصت لقياس القيادة التحويلية ، حيث تم الإعتماد في بناء تلك الفقرات على المقياس الذي طوره (المعاني ، 2013) لهذه الغاية ،

و أمام كل فقرة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تبدأ من الرقم (1) لا أوافق و تنتهي بالرقم (5) أوافق بشدة . و اشتمل هذا المقياس على خمسة أبعاد كالتالي :

1- الجاذبية القيادية : و قد تم قياسها بالفقرات من (1-6)

2- الإستثارة الفكرية : و قد تم قياسها بالفقرات من (7-11)

3- تمكين العاملين : و قد تم قياسها بالفقرات من (12-16)

وقد تم استثناء الأبعاد الأخرى كما وردت في دراسات أخرى مثل (الضمور وآخرون ،

2010) و (سليم ، 2013) و (bass,2001) كإهتمام الفردي والتحفيز الملهم

والكاريزمية وذلك لتشابهها مع أبعاد الدراسة الحالية من حيث مفهومها والمتغيرات

الفرعية.

(3) الجزء الثالث : و يتكون من 12 فقرة لقياس القيادة التبادلية ، و قد طور هذا المقياس

(Robbins and Judge, 2013) ، و هذه الفقرات تشمل الأبعاد الثلاثة للقيادة التبادلية :

1- الإدارة بالاستثناء (السلبية) : و تم قياسها بالفقرات من (1-3)

2- المكافأة المشروطة : و تم قياسها بالفقرات من (4-6)

3- الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) : و تم قياسها بالفقرات من (7-12)

4- الجزء الرابع : و يتكون من 19 فقرة لقياس سلوك المواطننة التنظيمية ، و قد تم

الإعتماد في ثبات أسئلة الدراسة على مجموعة من الدراسات التي اعتمدت على (organ

1990 ،) ومن هذه الدراسات (ابو تايه ، 2012 ؛ يعقوب ، 2012).

5-الجزء الخامس : و يتكون من 8 فقرة لقياس أداء العاملين ، و قد طور هذا المقياس

(الزعيبي،2009) .

(3-5) صدق أداة الدراسة و ثباتها :

و يقصد به التعرف على مدى ملائمة الإستبانة المستخدمة في قياس الموضوعات التي تسعى الدراسة إلى قياسها ، و مدى ثبات أداة الدراسة . و قد صيغت الاسئلة بطريقة سهلة منسجمة مع الأهداف التي حددها البحث بحيث تكون معبرة عن محتوى الدراسة و مجالها.

- الصدق الظاهري :

تم عرض أداة الدراسة على عدد من الممارسين لإدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية و أعضاء من هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية بعد أن تم ترجمة متغيرات الدراسة ، و قد تم الأخذ بآراء و مقترحات هؤلاء المحكمين من خلال تغيير صياغة بعض متغيرات أداة الدراسة لضمان دقة الاسئلة ووضوح في التعبير.

-ثبات أداة الدراسة :

تم إستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) والتي تقيس الإتساق الداخلي ؛ وهذا يعني قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات المقياس وذلك للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين ،

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا، يعد (Alpha) أكبر أو يساوي 0.60 مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (sekran,2003) حيث أظهرت النتائج درجة لثبات مقياس القيادة التحويلية بلغت (0.958) . كما دلت النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى أن جميع متغيرات القيادة التحويلية تتصف جميعها

بدرجات مقبولة من الثبات مقبولة، حيث حققت الجاذبية القيادية درجة عالية لثبات المقياس بلغ (0.90) ، أما الإستثارة الفكرية (0.63) ، و تمكين العاملين (0.66) . و يوضح الجدول رقم (3) ان القيادة التبادلية الكلية بلغ (0.953) و حققت أبعاد القيادة التبادلية درجات من الثبات جيدة على النحو التالي : الإدارة بالاستثناء السلبية (0.78) ، المكافأة المشروطة (0.79) ، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) (0.798) .

أما بالنسبة للمتغيرين التابعين فقد حقق متغير أداء العاملين درجة ثبات مقياس جيدة بلغت (0.76) وأما سلوك المواطنة التنظيمية فقد حقق درجة عالية لثبات مقياس بلغت (0.91) .

الجدول رقم (4) معامل ثبات الأتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كورنباخ ألفا a)

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قيمة ألفا (a)
الجاذبية القيادية	7	0.90
الإستثارة الفكرية	5	0.63
تمكين العاملين	4	0.66
القيادة التحويلية الكلية	16	.852
الإدارة بلاستثناء (السلبية)	5	0.78
المكافأة المشروطة	4	0,79
الإدارة بلاستثناء (الإيجابية)	3	0.798
القيادة التبادلية الكلية	12	.725
أداء العاملين	20	0.76

0.91	5	سلوك المواطنة التنظيمية
------	---	-------------------------

(3-6) مصادر الحصول على البيانات :

اعتمدت المصادر التالية في جمع البيانات :

1. المصادر الثانوية: شملت المصادر المتوفرة في الكتب والمقالات والدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية المرتبطة بموضوع الدراسة. واستخدمت هذه المصادر لتغطية الجوانب النظرية للبحث. وتم جمعها مباشرة من مصادرها وتوثيقها.
2. المصادر الاولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها مباشرة من العاملين في شركة الكهرباء الوطنية والفروع التابعة لها باعتبارهم وحدة التحليل في الدراسة الحالية من خلال اداة الدراسة .

(3-7) المعالجة الإحصائية المستخدمة :

تم معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبانة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و شملت الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistical Measures) وتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري التي استخدمت لوصف متغيرات الدراسة و خصائص عينة الدراسة.
2. الانحدار البسيط (One Sample Test) لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى لأثر عدالة تقييم الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية.
3. الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

4. معامل ثبات الدراسة (Cronbach Alpha) : لاختبار ثبات أداة الدراسة .

5. مستوى الأهمية والتي تم تحديدها طبقا للمقياس الآتي :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = 3 / (1-5)$$

وبذلك تكون الأهمية النسبية كالاتي :

من 1- أقل من 2.33 (منخفضة) .

من 2.33 - أقل من 3.66 (متوسطة) .

من 3.67 فأكثر (مرتفعة) .

(3-8) حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : شركة الكهرباء الوطنية في الأردن وفروعها البالغ عددها 7 فروع .

الحدود الزمنية : وتمثل الفترة الزمنية التي لزمتم لإتمام الدراسة ، وهي الفترة من شهر اذار

2014 ولغاية شهر تشرين الثاني 2014.

الحدود البشرية : تتمثل وحدة المعاينة والتحليل على جميع العاملين في شركة الكهرباء

الوطنية دون تحديد سواء أكانوا من المستويات الإدارية العليا او الوسطى أو الدنيا .

الحدود النظرية : اقتصرت هذه الدراسة على دراسة القيادة الإدارية بمتغيراتها (القيادة

التحويلية ، القيادة التبادلية) و مدى تأثيرهما على كل من سلوك المواطنة التنظيمية وأداء

العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

الفصل الرابع: التحليل الوصفي و إختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): وصف خصائص عينة الدراسة

(3-4): وصف متغيرات الدراسة

(4-4): إختبار فرضيات الدراسة

(1-4) المقدمة :

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال وصف خصائص الديمغرافية لأفراد العينة و عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة ، كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة و الدلالات الإحصائية لكل منها.

(2-4) وصف خصائص عينة الدراسة :

الجدول التالية تبين الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة و التي تشمل (النوع الاجتماعي ، العمر ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة).

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	135	61.6%
أنثى	84	38.4%
المجموع	219	100%

يبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي، إذ نلاحظ أن عدد الذكور المشاركين بالدراسة بلغ (135) عاملاً بنسبة (61.6%) من إجمالي عدد العينة ، في حين أن عدد الإناث المشاركات في هذه الدراسة بلغ (84) عاملة بنسبة (38.4%) من العدد الكلي لأفراد العينة . و يعتبر هذا التمثيل للذكور و الإناث في الدراسة منطقي على اعتبار ارتفاع

مشاركة الذكور في سوق العمل مقارنة مع الإناث في الأردن ، حيث بلغت نسبة مشاركة المرأة من القوى العاملة 18.4% وفقاً لتقديرات دائرة الإحصاءات العامة (2006-2010) .

http://www.dos.gov.jo/dos_home_a/main/Analasis_Reports/labour_stat

(/2010.pdf)، إضافة الى طبيعة الوظائف في شركة الكهرباء الوطنية حيث أن نسبة كبيرة من هذه الوظائف تتطلب تعيين الذكور دون الإناث نتيجة لأن هذه الوظائف لها طبيعة عمل ذات ظروف عمل فنية لا تتناسب وطبيعة الأنثى مثل العمل الميداني في محطات الكهرباء (غسيل العوازل، التسلق على الأبراج، التعامل المباشر مع التيار الكهربائي في محطات الكهرباء) بالإضافة إلى أن هناك بعض مواقع الشركة يتطلب العمل فيها بنظام الورديات (مثل العمل في دائرة التشغيل لمتابعة استمرارية النظام الكهربائي، أو مراقبة الكاميرات).

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
3.2%	7	أقل من 25 سنة
49.8%	109	26-35 سنة
29.7%	65	36-45 سنة
17.4%	38	أكثر من 46 سنة
100%	219	المجموع

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للفئات العمرية للعاملين في شركات

الكهرباء الوطنية، إذ بلغ عدد العاملين المشاركين من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) 7 عاملاً

بنسبة 3.2% ، أما الفئة العمرية (26-35) فبلغ عدد المشاركين 109 عاملاً بنسبة شكلت 49.8% من إجمالي عدد المشاركين في عينة الدراسة ، أما الفئة العمرية ما بين (36-45) فبلغ عدد المشاركين 65 عاملاً بنسبة 29.7% من إجمالي العدد الكلي للعينة ، و بلغ عدد العاملين التي تقع فئتهم العمرية (اكثر من 46 سنة) 38 عاملاً بنسبة 17.4% من إجمالي عدد المشاركين الكلي في عينة الدراسة. و يلاحظ من هذه النسب ان الفئة العمرية ما بين (26-35 سنة) شكلت أعلى نسبة مما يعكس طبيعة المجتمع الأردني الذي يشكل الشباب فيه الغالبية العظمى باعتباره مجتمع فتي إضافة الى اعتماد شركة الكهرباء الوطنية وتفضيلها تعين فئة الشباب أكثر من غيرها .

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
21.5%	47	دبلوم فما دون
61.2%	134	بكالوريوس
17.4%	38	دراسات عليا /ماجستير/ دكتوراه
100%	219	المجموع

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمستواهم التعليمي ، إذ ان هناك 47 مستجيباً من المستوى العلمي (دبلوم فما دون) أي ما نسبته 21.5% ، أما المستجيبين ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) فقد بلغ عددهم 134 بنسبة 61.2% ، أما بالنسبة للمستجيبين ممن يحملون شهادة الجامعة العليا (الماجستير أو الدكتوراه) فقد بلغ عددهم 38

بنسبة 17.4% ، و يعكس ارتفاع نسبة المستجيبين الذين يحملون شهادة البكالوريوس إعتقاد شركة الكهرباء الوطنية على الشهادة الجامعية الأولى لتلبية متطلبات العمل.

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	5%
5-10 سنوات	84	38.4%
أكثر من 10 سنوات	124	56.6%
المجموع	219	100%

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن عدد المستجيبين الذي تقع سنوات خبرتهم في فترة (أقل من 5 سنوات) هو 11 عاملاً بنسبة 5% ، أما عدد المستجيبين والذين تقع سنوات خبرتهم ما بين 5-10 سنوات فبلغ عددهم 84 عاملاً بنسبة 38.4% ، أما بالنسبة للمستجيبين الذين تبلغ سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات فبلغ عددهم 124 عاملاً بنسبة 56.6% من إجمالي العدد الكلي للعينة؛ ويعود السبب في ارتفاع نسبة سنوات الخبرة هذه الى كون نسبة دوران العمل منخفضة لما توفره شركة الكهرباء الوطنية من أسباب استقرار وظيفي تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل داخلها.

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
5%	11	مدير / مدير مساعد
15.1%	33	رئيس قسم
79.9%	175	مرؤوس (بلا مهام إشرافية)
100%	219	مجموع

يلاحظ من الجدول رقم (9) ان عدد المستجيبين الذين يشغلون مركز وظيفي (مدير/ مدير مساعد) بلغ 11 مشارك بنسبة 5% ، أما المستجيبين الذين يشغلون المركز الوظيفي (رئيس قسم) فقد بلغ عددهم 33 مشارك بنسبة 15.1% ، و عدد المشاركين بمركز (مرؤوس بلا مهام إشرافية) بلغ 175 مشارك بنسبة 79.9% . و يعتبر هذا التمثيل للمرؤوسين و رؤساء الاقسام و المدراء طبيعياً على اعتبار ان المرؤوسين في اي منظمة يشكلون الغالبية من عدد الافراد العاملين فيها .

(3-4) وصف متغيرات الدراسة:

أ. الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات القيادة

التحويلية الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة لمتغير

الجاذبية القيادية.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الجاذبية

القيادية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1.	أشعر بأن رئيسي المباشر لديه رؤية واضحة لمستقبل الشركة.	3.00	1.131	6	متوسط
2.	يملك رئيسي المباشر قدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الاعتماد عليه.	3.35	1.075	4	متوسط
3.	يقدم رئيسي المباشر مصلحة العمل على المصلحة الشخصية. .	3.52	1.033	2	متوسط
4.	أعتبر سلوكيات رئيسي المباشر أنموذجاً يحتذى في العمل	3.24	1.137	5	متوسط
5.	يتمتع رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية.	4.03	926.	1	مرتفع
6.	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع.	3.47	1.072	3	متوسط
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمتغير الجاذبية القيادية	3.44	.870		

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالجاذبية القيادية

تراوحت ما بين (3.00-4.03) ، إذ أن أعلى متوسط كان للفقرة (5) " يتمتع رئيسي المباشر

بقيم أخلاقية عالية ". بمتوسط حسابي مقداره (4.03) و إنحراف معياري (0.926). وهي الفقرة الوحيدة التي كان لها مستوى أهمية مرتفع، تلتها الفقرة (3) " يقدم رئيسي المباشر مصلحة العمل على المصلحة الشخصية. " بمتوسط حسابي (3.52) وإنحراف معياري (1.033) ثم جاءت الفقرة (6) " يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع." بمتوسط حسابي (3.47) و إنحراف معياري (1.072) ، ثم الفقرة (2) " يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الإعتماد عليه." بمتوسط حسابي (3.35) و إنحراف معياري (1.075) وأخيرا جاءت الفقرة (1) " أشعر بأن رئيسي المباشر لديه رؤية واضحة لمستقبل الشركة. " بأقل متوسط حسابي بلغ(3.00) و إنحراف معياري (1.131).

أما المتوسط العام فقد بلغ (3.44) و بإنحراف معياري (0.087) ، و أن المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى المتوسط ، مما يشير إلى وجود مستويات عامة متوسطة لبعد الجاذبية القيادية. وهذا يعني أن تصورات العاملين نحو الجاذبية القيادية والمتمثلة بتحلي القادة بخصال وممارسات من شأنها إثارة الإعجاب لدى المرؤوسين بحيث تجعل منهم قدوة ونماذج يحاكيها الآخرون ، مثال على ذلك تقديم مصلحة العمل والآخرين على المصالح والمنافع الذاتية ، وتحلي بالأخلاق وتمسك بالخصال الحميدة والمشاركة في تحمل مسؤولية الأخطاء وامتلاك رؤية مستقبلية هي ضمن المستوى المتوسط .

ب. الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الإستنارة

الفكرية

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة الإستشارة الفكرية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
12.	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل.	3.18	1.023	4	متوسط
13.	يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق علمية.	3.34	1.002	2	متوسط
14.	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم .	3.65	3.641	1	متوسط
15.	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً.	3.25	1.081	3	متوسط
16.	يشجع رئيسي المباشر العاملين على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة.	3.18	1.043	5	متوسط
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام الدراسة لمتغير الإستشارة الفكرية	3.31	1.192		

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بلاستثارة الفكرية تراوحت ما بين (3.18-3.65) إذ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (14) " يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم " بمتوسط حسابي (3.65) وإنحراف معياري (3.641) . ثم جاءت بعد ذلك الفقرة رقم (13) " يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق علمية." جاءت بمتوسط حسابي (3.34) و إنحراف معياري (1.002) ، ثم الفقرة رقم (15) " يشجع رئيسي المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً." بمتوسط حسابي (3.25) و إنحراف معياري (1.081) و إن أقل متوسط حسابي كان لكل من الفقرتين (12) والفقرة (16) " يبحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل." و " يشجع رئيسي المباشر العاملين على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة" بمتوسط حسابي (3.18) (إنحراف معياري (1.023) و (1.043) على التوالي .

أما المتوسط العام فقد بلغ (3.31) بأنحراف معياري (1.192) ، و إن المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى المتوسط ، مما يشير إلى وجود مستويات عامة متوسطة لمتغير الإستثارة الفكرية . وهذا يعني أن تصورات العاملين نحو الإستثارة الفكرية والمتمثلة بقدرة القائد على تحفيز وتفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين وذلك من خلال رفع درجة الوعي والثقة وإدراك للصعوبات التي تواجهها المنظمة ومن ثم تشجيعهم على تقديم حلول خلاقية والعمل ضمن روح الفريق هي ضمن المستوى المتوسط .

ج. الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لمتغير تمكين

العاملين.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير تمكين

العاملين

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
23.	يفوضني رئيسي المباشر سلطات كافية لإنجاز واجبات وظيفتي .	3.66	.955	2	متوسط
24.	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية في العمل .	3.78	.887	1	مرتفع
25.	توفر لي الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل .	2.27	1.241	5	منخفض
26.	لا يمارس رؤسائي السلطات المفوضة لي خلال فترة التفويض .	2.60	.996	3	متوسط
27.	يمنحني رئيسي المباشر المرونة المناسبة للتصرف في اداء عملي .	3.58	.902	4	متوسط
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير تمكين العاملين	3.18	.595		

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بتمكين العاملين

تراوحت ما بين (2.27-3.78) ، إذ أن أعلى متوسط كان للفقرة (24) " يشجعني رئيسي

المباشر على تحمل المسؤولية في العمل ". بمتوسط حسابي مقداره (3.78) و إنحراف معياري (887) ، ثم تلتها الفقرة رقم (23) " يفوضني رئيسي المباشر سلطات كافية لإنجاز واجبات وظيفتي ". بمتوسط حسابي (3.66) و إنحراف معياري (955) . ثم الفقرة رقم (27) " يمنحني رئيسي المباشر المرونة المناسبة للتصرف في أداء عملي ". بمتوسط حسابي (3.58) و إنحراف معياري (902) ، ثم جاءت الفقرة (26) " لا يمارس رؤسائي السلطات المفوضة لي خلال فترة التفويض " بمتوسط حسابي (2.60) وإنحراف معياري (996) ، وقد كان أقل متوسط حسابي للفقرة رقم (25) " توفر لي الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل " بمتوسط حسابي (2.27) و إنحراف معياري (1.241) .

أما المتوسط العام فقد بلغ (3.18) و بانحراف معياري (595) ، و إن المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى المتوسط ، مما يشير إلى مستوى متوسط لمتغير تمكين العاملين.

وهذا يعني أن تصورات العاملين نحو تمكين العاملين والمتمثلة بإعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات و تعزيز قدرات العاملين لديه من خلال السماح لهم بالمشاركة الفعلية في إدارة شؤون العمل ومنحهم الحرية في التصرفات والقرارات على نحو مستقل هي ضمن المستوى المتوسط .

2. وصف متغيرات القيادة التبادلية:

أ. الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لبعدها الإدارة بالاستثناء (السلبية).

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الإدارة

بالاستثناء (السلبية)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1.	أشعر بأن رئيسي المباشر لا يتدخل في العمل الا عند حدوث الأخطاء .	2.89	1.121	2	متوسط
2.	أشعر أن رئيسي المباشر لا يتخذ الإجراءات الا عند حدوث مشاكل في العمل.	2.79	1.109	3	متوسط
3.	أعتقد أن رئيسي المباشر يؤمن بعد التدخل في العمل ان لم تكن هناك مشاكل كبيرة .	2.98	1.031	1	متوسط
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمتغير لبعء الإدارة بالاستثناء (السلبية)	2.89	.906		

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعء الإدارة بالاستثناء

(السلبية) تراوحت ما بين (2.79-2.98) ، و ان أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (3) " أعتقد

أن رئيسي المباشر يؤمن بعد التدخل في العمل ان لم تكن هناك مشاكل كبيرة . " بمتوسط

حسابي (2.98) و إنحراف معياري (1.031) ، تلتها الفقرة رقم (1) " أشعر أن رئيسي المباشر

لا يتخذ الإجراءات الا عند حدوث مشاكل في العمل " بمتوسط حسابي (3.79) و إنحراف

معياري (1.109) أما الفقرة رقم (2) "أشعر أن رئيسي المباشر لا يتخذ الإجراءات الا عند حدوث مشاكل في العمل." فكان لها أقل متوسط حسابي بمقدار 2.79 وانحراف معياري بمقدار 1.109 . أما المتوسط العام لجميع الفقرات فقد بلغ (2.89) و إنحراف معياري (0.906) ، ونلاحظ أن المستوى العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى المتوسط ، مما يشير الى وجود مستوى متوسط لبعد الإدارة بلاستثناء (السلبية). وهذا يعني أن تصورات العاملين نحو بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) والمتمثلة باتخاذ القائد فيها منحاً بعيداً عن العاملين ويظهر فقط عند ظهور مشكلات في الأداء وتقصير فيقوم أولاً بتوجيه اللوم والعقاب للعاملين ومن ثم يعمل بعد ذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة هي ضمن المستوى المتوسط.

ب. الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير المكافأة

المشروطة.

جدول رقم (14) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير المكافأة

المشروطة

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
4.	يعبر رئيسي المباشر عن تقديره للعاملين عند تحقيق إنجازات في العمل.	3.41	1.025	1	متوسط
5.	يعد رئيسي المباشر بتقديم المكافآت مقابل الجهود التي يبذلها العاملين.	2.52	1.038	3	متوسط
6.	يوضح رئيسي المباشر ما يمكن ان يحصل عليه العامل عند تحقيق	2.85	1.036	2	متوسط

				معايير الأداء المطلوبة في العمل .
		2.92	.863	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمتغير لبعد المكافأة المشروطة

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعد المكافأة المشروطة تراوحت ما بين (2.52-3.41) ، و ان أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (4) " يعبر رئيسي المباشر عن تقديره للعاملين عند تحقيق إنجازات في العمل. " بمتوسط حسابي (3.41) و إنحراف معياري (1.025) ، تلتها الفقرة رقم الفقرة رقم (6) " يوضح رئيسي المباشر ما يمكن ان يحصل عليه العامل عند تحقيق معايير الأداء المطلوبة في العمل. " بمتوسط حسابي (2.85) و إنحراف معياري (1.036) أما الفقرة (5) " يعد رئيسي المباشر بتقديم المكافآت مقابل الجهود التي يبذلها العاملين. " فكان لها أقل متوسط حسابي بمقدار (2.52) و إنحراف معياري (1.038) ، وقد يرجع السبب في أن هذه الفقرة قد نالت اقل متوسط حسابي هو النظام المتبع في الشركة حول منح المكافآت للموظفين اذ لا يوجد نظام مرن يمكن الرئيس من منح المكافآت للموظفين ، فتميل الشركة هنا لتكون أقرب لنظام الحكومي عكس القطاع الخاص القائم على هذا المبدأ. أما المتوسط العام لجميع الفقرات فقد بلغ (2.92) و إنحراف معياري (.863) ، ونلاحظ أن المستوى العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى المتوسط ، مما يشير الى وجود مستوى متوسط لبعد المكافأة المشروطة.

وهذا يعني أن تصورات العاملين نحو بعد المكافأة المشروطة والمتمثلة بقيام القائد بتقديم المكافآت مقابل الجهود التي يبذلها العاملين وقيامه بتعبير عن تقديره للعاملين عند تحقيق إنجازات في العمل هي ضمن المستوى المتوسط .

ج. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الإدارة بالاستثناء

(الإيجابية).

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء الإدارة

بالاستثناء (الإيجابية).

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
7.	يوجهني (يرشدني) رئيسي المباشر نحو الاخطاء التي اقع فيها أثناء تأدية عملي .	3.63	.922	1	متوسط
8.	يقوم رئيسي المباشر بالمراقبة والبحث عن الانحرافات في اداء العاملين عن القواعد والمعايير الموضوعة .	3.20	1.006	4	متوسط
9.	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ إجراءات تصحيحية للأخطاء الموجودة في اداء العاملين.	3.42	.956	2	متوسط
10.	يتابع رئيسي المباشر جميع مراحل العمل بحثا عن الاخطاء والانحرافات في العمل لتصحيحها.	3.27	.994	3	متوسط
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمتغير لبعء الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)	3.38	.818		

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببعيد الإدارة بالاستثناء الإيجابية تراوحت ما بين (3.20-3.63) ، و إن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (7) " يوجهني (برشدني) رئيسي المباشر نحو الاخطاء التي اقع فيها أثناء تأدية عملي . " بمتوسط حسابي (3.63) و إنحراف معياري (0.922) ، ثم تلتها الفقرة (9) " يقوم رئيسي المباشر باتخاذ إجراءات تصحيحية للأخطاء الموجودة في اداء العاملين." بمتوسط حسابي (3.42) و إنحراف معياري (0.956) . ثم الفقرة (10) "يتابع رئيسي المباشر جميع مراحل العمل بحثا عن الاخطاء والإنحرافات في العمل لتصحيحها."

فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.27) ونحراف معياري (0.994).و إن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (8) " يقوم رئيسي المباشر بالمراقبة والبحث عن الإنحرافات في اداء العاملين عن القواعد والمعايير الموضوعه " بمتوسط حسابي (3.20) و إنحراف معياري (1.006) أما المتوسط العام لجميع الفقرات فقد بلغ (3.38) بإنحراف معياري (0.818) ، ونلاحظ أن المستوى العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى المتوسط ، مما يشير الى وجود مستوى متوسط لبعيد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية).

وهذا يعني ان تصورات العاملين نحو بعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) والمتمثلة بقيام القائد بمتابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم اشرافا ايجابيا تقاديا لوقوع تقصير أو الأخطاء في الأداء هي ضمن المستوى المتوسط.

د. وصف متغير سلوك المواطنة التنظيمية :

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة سلوك المواطنة

التنظيمية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1.	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.	4.05	.641	8	مرتفع
2.	لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.	4.25	.593	3	مرتفع
3.	اتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.	4.14	.590	6	مرتفع
4.	اقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	4.10	.663	7	مرتفع
5.	اتجنب اثاره المشاكل في العمل.	4.21	.755	4	مرتفع
6.	احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	4.00	.704	9	مرتفع
7.	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في	4.10	.674	7	مرتفع

				الآخرين.	
مرتفع	1	.655	4.35	لا اعتدي على حقوق الآخرين.	8.
مرتفع	12	.778	3.86	اقوم بالمهام الاضافية دون تذمر.	9.
مرتفع	9	.733	4.00	لا اتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا.	10.
مرتفع	10	.661	3.95	استغل وقتي للقيام بالعمل.	11.
مرتفع	4	.705	4.21	احافظ على سمعة شركتي .	12.
مرتفع	14	.860	3.80	اتابع دائما الاعلانات والتعاميم الداخلية.	13.
مرتفع	11	.800	3.88	احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.	14.
مرتفع	2	.612	4.26	احترم انظمة وتعليمات شركتي .	15.
مرتفع	5	.719	4.16	اهتم بمستقبل شركتي .	16.
مرتفع	13	.850	3.81	اتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	17.
متوسط	16	.875	3.50	اتطوع بأعمال اضافية لتحسين وتطوير العمل.	18.
متوسط	15	.850	3.58	اساهم في حل المشاكل في شركتي .	19.
		.445	4.01	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمتغير الروح الرياضية	

يتضح من الجدول رقم (16) أن متوسط جميع الفقرات المتعلقة ببيد السلوك الحضاري تراوحت ما بين (3.5-4.35) ، و إن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (8) " لا اعتدي على حقوق الآخرين". بمتوسط حسابي (4.35) و إنحراف معياري (.655) ، ثم الفقرة(15) " احترم انظمة

وتعليمات شركتي . " بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 612. . ثم الفقرة (2) " لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.. " بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 593. ثم الفقرتين (5) و الفقرة (12) " اتجنب اثاره المشاكل في العمل . " و " احافظ على سمعة شركتي . " بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 755 و 705. على التوالي .

ثم الفقرة(16) " اهتم بمستقبل شركتي . " بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 719. ثم الفقرة(3) " اتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه . " بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 590. ثم الفقرتين (4) و (7) " اقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي." و " انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الاخرين. " بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 663 و 674. على التوالي . ثم الفقرة(1) " أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم." بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 641. ، ثم الفقرتين (6) و (10) " احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها." و " لا اتردد بمساعدة الاخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا." بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 704 و 733. على التوالي .

ثم الفقرة(11) " استغل وقتي للقيام بالعمل." بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 661. ثم الفقرة(14) " احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل." بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 800. ثم الفقرة(9) " اقوم بالمهام الاضافية دون تذمر " بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 778. ثم الفقرة(17) " اتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه. " بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 850. ثم الفقرة(13) " اتابع دائما الاعلانات والتعاميم الداخلية " بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 860. ثم الفقرة(19) " اساهم في حل المشاكل في شركتي . " بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 850. ثم

جاءت الفقرة (18) "اتطوع بأعمال اضافية لتحسين وتطوير العمل. " بأقل متوسط حسابي مقداره 3.5 زانحراف معياري 0.875.

أما المتوسط العام لجميع الفقرات فقد بلغ (4.01) بإنحراف معياري (0.445) ، ونلاحظ أن المستوى العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى فوق المتوسط ، مما يشير إلى وجود إرتفاع في المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا يعني أن تصورات العاملين نحو متغير سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثل بتصرف الفرد التطوعي والذي لا يندرج ضمن عقد العمل او نظام الحوافز الرسمي أو الوصف الوظيفي والهادف الى تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها هو ضمن المستوى المرتفع .

وقد يعود السبب في ذلك الى أن هذا المتغير قد تم قياسه من خلال التقرير الذاتي (self-Report) مما قد يعكس تحيزا في وجهات نظر الموظفين لتقييم سلوك المواطنة التنظيمية لديهم في الشركة .

هـ. وصف متغير أداء العاملين :

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير لأداء

العاملين

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1.	أشعر بأنني انجز عملا مهما في هذه الشركة.	3.80	.865	6	مرتفع
2.	التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي.	4.04	.663	5	مرتفع
3.	أحافظ على وسائل وأدوات الإنتاج (مكائن،الات)من التلف.	4.32	.589	1	مرتفع
4.	أشعر بأنني انجز معظم الأعمال المطلوبة مني .	4.28	.584	2	مرتفع
5.	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	4.26	.540	3	مرتفع
6.	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط	4.06	.681	4	مرتفع
7.	أحتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل .	3.43	.967	8	متوسط
8.	أشعر بأن كمية العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.	3.69	.891	7	مرتفع
	الوسط الحسابي و الاتحراف المعياري العام لمتغير أداء العاملين	3.98	.453		

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير أداء العاملين تراوحت ما بين (3.43-4.32) ، إن أعلى متوسط كان للفقرة (3) " أحافظ على وسائل وأدوات الإنتاج (مكائن،الات)من التلف. " بمتوسط حسابي (4.32) و إنحراف معياري (0.589) ، ثم الفقرة (4) " أشعر بأنني انجز معظم الأعمال المطلوبة مني . " بمتوسط حسابي مقداره 4.28 وانحراف معياري مقداره 584. ثم الفقرة (5) " التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي. " بمتوسط حسابي مقداره 4.26 وانحراف معياري مقداره 540 . ثم الفقرة(6) " نوعية العمل الذي أنجزه وفق ماهو مخطط. " بمتوسط حسابي مقداره 4.06 وانحراف معياري مقداره 681. ثم الفقرة (2) " التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي. " بمتوسط حسابي مقداره 4.04 وانحراف معياري مقداره 663. ثم الفقرة (1) " أشعر بأنني انجز عملا مهما في هذه الشركة. " بمتوسط حسابي مقداره 3.8 وانحراف معياري مقداره 865. ثم الفقرة (8) " أشعر بأن كمية العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية. " بمتوسط حسابي مقداره 3.69 وانحراف معياري مقداره 891. ثم جاءت الفقرة رقم (7) " أحتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل . " بأقل متوسط حسابي مقداره 3.43 و انحراف معياري مقداره 967 .

أما المتوسط العام لجميع الفقرات فقد بلغ (3.98) و إنحراف معياري (453). ونلاحظ أن المستوى العام ومتوسط جميع الفقرات كان ضمن المستوى فوق المتوسط ، مما يشير إلى وجود إرتفاع في المستوى العام لمتغير أداء العاملين .

وهذا يعني ان تصورات العاملين نحو متغير الأداء والمتمثل بمدى قيام الأفراد العاملين على إنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به لتحقيق هذه الأهداف هي ضمن المستوى المرتفع.

وقد يعود السبب في ذلك الى أن هذا المتغير قد تم قياسه من خلال التقرير الذاتي (self-Report) مما قد يعكس تحيزا في وجهات نظر الموظفين لتقييم الاداء لديهم في الشركة .

(4-4) إختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية (الإستارة الفكرية و تمكين العاملين و الجاذبية القيادية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع(سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
1,216	0,000	4,543	0,000	20,635	0,087	0,295

R: معامل الارتباط

R²: معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط . يبين لنا الجدول رقم (18) نتائج إختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ، حيث فسّر متغير القيادة التحويلية ما مقداره (8.7%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية ، كما بلغ معامل الارتباط (0,295) ، في حين أن قيمة (F) بلغت

(20,635) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (4,543) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائية وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن تحلي الرؤساء في شركة الكهرباء الوطنية بسمات القيادة التحويلية والمتمثلة بتحلي القائد بالمقومات الزعامية وخصائص شخصية تثير إعجاب العاملين ومن ثم تسهم في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات الاعتيادية يدفع العاملين فيها للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية من أجل الارتقاء بالعمل وزيادة فعاليته. لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. يبين لنا الجدول رقم (19) نتائج هذا الاختبار.

الفرضية الفرعية الأولى (أ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الجاذبية القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى (أ) تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر بعد الجاذبية القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ تشير النتائج الواردة في جدول رقم (19) إلى أن متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القادة ببعد الجاذبية القيادية ($T = 2.213$ ومستوى الدلالة 0.028) وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى (أ) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعء الجاذبية القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن امتلاك القائد لبعء الجاذبية القيادية والمتمثل بتحلي القادة بخصال وممارسات من شأنها إثارة الإعجاب لدى المرؤوسين بحيث تجعل منهم قدوة ونماذج يحاكيها الآخرون ، مثل تقديم مصلحة العمل على المصالح الذاتية ، وتحلي بالأخلاق وامتلاك رؤية مستقبلية سيؤدي الى رفع سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثل بالسلوك التطوعي من قبل الأفراد والذي لا يندرج ضمن عقد العمل او نظام الحوافز الرسمي أو الوصف الوظيفي والهادف الى تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية و الإستثارة الفكرية و تمكين العاملين) في سلوك المواطنة التنظيمية .

المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)			المتغيرات المستقلة
مستوى دلالة t	T	Beta (β)	
0.028	2.213	0.201	الجاذبية القيادية
0.510	0.660	0.058	الإستثارة الفكرية
0.002	3.191	0.243	تمكين العاملين

$$F=10.118 \quad \text{Sig}.0.000$$

الفرضية الفرعية الأولى (ب) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الإستثارة الفكرية

في متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى(ب) للفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر بعد الإستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية ، تشير النتائج الواردة في جدول رقم (19) إلى ان متغير سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر وبشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القادة ببعد الإستثارة الفكرية ($T = 0.66$. ومستوى الدلالة 0,510) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى (ب) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد الإستثارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية. أي أن قيام القائد بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع في العمل وحل المشكلات لم يكن له دور من وجهة نظر العاملين في حثهم على بذل جهود إضافية والقيام بمهام لا تقع ضمن مسؤولياتهم ومهامهم الرسمية.

الفرضية الفرعية الأولى (ج) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد تمكين العاملين في

سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى(ج) للفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر بعد تمكين العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية ، تشير النتائج الواردة في جدول رقم (19) إلى ان متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجابا وبشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القادة ببعد تمكين العاملين ($T = 3.191$ ومستوى الدلالة 0,002) وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى (ج) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعء تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية. أي ان قيام القائد بإعطاء العاملين المسؤولية والسلطة والحرية في اتخاذ القرارات لتعزيز قدراتهم يدفع العاملين الى القيام بالعديد من الأعمال التطوعية التي قد لا تقع ضمن مسؤولياتهم وواجباتهم الرسمية.

وتبين النتائج الواردة في الجدول السابق ان تحلي القادة ببعء تمكين العاملين ($\beta = 0.243$) كانت الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية, وجاء تحلي القادة ببعء الجاذبية القيادية في المرتبة الثانية ($\beta = 0.201$) , أما بعد الاستثارة الفكرية ($\beta = 0.058$) فلم يكن له أثر في التأثير على متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة الكهرباء الوطنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

جدول رقم (20) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير المستقل (القيادة التبادلية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
1,217	0,000	3,873	0,000	14.999	0,065	0,254

R: معامل الارتباط

R²: معامل التحديد

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط . يبين لنا الجدول رقم (20) نتائج إختبار أثر المتغير المستقل (القيادة التبادلية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ، حيث فسّر متغير القيادة التحويلية ما مقداره (6.5%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية ، كما بلغ معامل الارتباط (0,254) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (14.999) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,873) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن تحلي الرؤساء في شركة الكهرياء الوطنية بسمات القيادة التبادلية والمتمثلة بإسلوب القائد القائم على توضيح الكيفية لإنجاز العمل وما هو متوقع من نتائج وأهداف مقابل وبدل المكافآت التي سيحصل عليها العاملون نتيجة للجهد المبذول والنتائج المتحققة يدفع العاملين فيها للقيام بأعمال تطوعية وإختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية من أجل الارتقاء بالعمل وزيادة فعاليته.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. يبين لنا الجدول رقم (21) نتائج هذا الاختبار.

الفرضية الفرعية الثانية (أ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ لبعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (أ) للفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الإدارة بالاستثناء (السلبية) في سلوك المواطنة التنظيمية ، إذ تشير النتائج الواردة في جدول رقم (21) إلى ان متغير سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر وبشكل دال احصائيا بمدى تحلي القادة ببعدها بالإدارة بالاستثناء (السلبية) ($T = 1.018$ ومستوى الدلالة 0.310) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية (أ) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعدها بالإدارة بالاستثناء (السلبية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا يعني أن امتلاك القادة لبعدها بالإدارة بالاستثناء (السلبية) والتمثلة باتخاذ القائد فيها منحا بعيدا عن العاملين حيث يظهر فقط عند ظهور مشكلات في الأداء وتقصير فيقوم أولا بتوجيه اللوم والعقاب للعاملين ومن ثم يعمل بعد ذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لا يؤثر على قيام الأفراد بأعمال تطوعية وإختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية.

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)) في سلوك المواطنة التنظيمية .

المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)			المتغيرات المستقلة
مستوى دلالة t	T	Beta	

		(β)	
0.310	1.018	0.068	الإدارة بالاستثناء (السلبية)
0.027	2.230	0.175	المكافأة المشروطة
0.102	1.643	0.130	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)

$$F= 5.584 \quad \text{Sig}=0.001$$

الفرضية الفرعية الثانية (ب) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد المكافأة المشروطة

في متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية(ب) للفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد

لقياس أثر المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية ،تشير النتائج الواردة في جدول رقم

(21) إلى ان متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجابيا وبشكل دال إحصائياً بمدى تحلي

القادة ببعد المكافأة المشروطة ($T=2.230$ ومستوى الدلالة 0.027) وهو أقل من مستوى

الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية (ب) التي تنص على

وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد المكافأة المشروطة على سلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا يعني ان امتلاك القائد لبعد المكافأة المشروطة والمتمثل بقيامه بتقديم المكافآت مقابل الجهود

التي يبذلها العاملين وقيامه بتعبير عن تقديره للعاملين عند تحقيق إنجازات في العمل يدفع

العاملين فيها للقيام بأعمال تطوعية وإختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية من أجل الارتقاء

بالعمل وزيادة فعاليته .

الفرضية الفرعية الثانية (ج) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعده الإدارة بالاستثناء

(الإيجابية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (ج) للفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) في سلوك المواطنة التنظيمية، تشير النتائج الواردة في جدول رقم (21) إلى أن متغير سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر وبشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القادة ببعده الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) ($T = 1.643$ ومستوى الدلالة 0.102) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناءً على نرفض الفرضية الفرعية الثانية (ج) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعده الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا يعني أن امتلاك القائد لبعده الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) والمتمثلة بقيام القائد بمتابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم إشرافاً إيجابياً تقادياً لوقوع تقصير أو الأخطاء في الأداء لا يؤثر على دفع العاملين فيها للقيام بأعمال تطوعية وإختيارية لا تقع ضمن واجباتهم.

وتبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن تحلي القادة ببعده المكافأة المشروطة ($\beta =$

0.175) كان له الأثر الوحيد في سلوك المواطنة التنظيمية، أما تحلي القادة ببعده الإدارة

بالاستثناء الإيجابية ($\beta = 0.130$) أو ببعده الإدارة بالاستثناء السلبية ($\beta = 0.068$) فلم

يكن لهما مساهمة في التأثير في متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$ للقيادة التحويلية (الإستارة الفكرية و تمكين العاملين و الجاذبية القيادية) في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار العلاقة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
1,216	0,000	4,438	0,000	19,697	0,084	0,289

R: معامل الارتباط

R²: معامل التحديد

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار البسيط . يبين لنا الجدول رقم (22) نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (أداء العاملين) ، حيث فسّر متغير القيادة التحويلية ما مقداره (0,084) من التباين في أداء العاملين ، كما بلغ معامل الإرتباط (0,289) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (19,697) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (4,438) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين. وهذا يعني أن تحلي الرؤساء في شركة الكهرباء الوطنية بسمات القيادة التحويلية والمتمثلة بتحلي القائد بالمقومات الزعامية وخصائص شخصية تثير

إعجاب العاملين تساهم في دفع العاملين الى رفع مستويات ادائهم ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

لإختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد. يبين لنا الجدول رقم (23) نتائج هذا الإختبار.

الفرضية الفرعية الثالثة (أ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد الجاذبية القيادية في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

إذ تشير النتائج الواردة في جدول رقم (23) إلى ان متغير لا يتأثر وبشكل دال احصائيا بمدى تحلي القادة ببعد الجاذبية القيادية ($T = 1.379$ ومستوى الدلالة 0.169) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (أ) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد الجاذبية القيادية على أداء العاملين.

وهذا يعني أن امتلاك القائد لبعد الجاذبية القيادية والمتمثل بتحلي القادة بخصال وممارسات من شأنها إثارة الإعجاب لدى المرؤوسين ، مثل تقديم مصلحة العمل على المصالح الذاتية ، وتحلي بالأخلاق لا يؤثر على مستوى أداء العاملين ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية و الإستثارة الفكرية

و تمكين العاملين) في أداء العاملين .

المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)			المتغيرات المستقلة
مستوى دلالة t	T	Beta (β)	
0.169	1.379	0.128	الجانبيه القياديه
0.479	0.710	0.064	الإستثاره الفكرية
0.031	2.169	0.168	تمكين العاملين

$$F= 7.234 \quad Siq= 0.000$$

الفرضية الفرعية الثالثة (ب) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعء الإستثاره الفكرية

في متغير أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

إذ تشير النتائج الواردة في جدول رقم (23) إلى ان متغير أداء العاملين لا يتأثر وبشكل دال احصائيا بمدى تحلي القادة ببعء الإستثاره الفكرية ($T = 0.710$ ومستوى الدلالة 0.479) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (أ) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعء الإستثاره الفكرية على أداء العاملين. وهذا يعني أن قيام القائد بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع في العمل وحل المشكلات لم يكن له دور من وجهة نظر العاملين في حثهم على رفع مستوى أدائهم ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

الفرضية الفرعية الثالثة (ج) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعد تمكين العاملين في

أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (23) إلى ان متغير أداء العاملين يتأثر إيجاباً وبشكل

دال إحصائياً بمدى تحلي القادة ببعد تمكين العاملين ($T=2.169$ ومستوى الدلالة

0.031) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نقبل الفرضية

الفرعية الثالثة (ج) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد تمكين

العاملين على أداء العاملين.

وهذا يعني أن قيام القائد بإعطاء العاملين المسؤولية والسلطة والحرية في اتخاذ القرارات لتعزيز

قدراتهم يدفع العاملين الى رفع مستوى أدائهم ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم

وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

وتبين النتائج الواردة في الجدول السابق ان تحلي القادة ببعد تمكين العاملين ($\beta = 0.168$) كان

له الاثر الوحيد في متغير أداء العاملين, أما تحلي القادة ببعد الجاذبية القيادية ($\beta = 0.128$) او

بعد الإستشارة الفكرية ($\beta = 0.064$). فلم يكن لهما مساهمة في التأثير في متغير أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)

للقيادة التبادلية (الإدارة بلاستثناء) (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بلاستثناء

(الإيجابية) (في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

جدول رقم (24) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير

المستقل (القيادة التبادلية)

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
1,217	0,002	3,153	0,002	9.940	0,044	0,209

R: معامل الارتباط

R²: معامل التحديد

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط . يبين لنا الجدول رقم (24) نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التبادلية) والمتغير التابع (أداء العاملين) ، حيث فسّر متغير القيادة التبادلية ما مقداره (4,4%) من التباين في أداء العاملين ، كما بلغ معامل الارتباط (0,209) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (9.940) ومستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,153) ومستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على أداء العاملين. وهذا يعني أن تحلي الرؤساء في شركة الكهرباء الوطنية بسمات القيادة التبادلية والمتمثلة بإسلوب القائد القائم على توضيح الكيفية لإنجاز العمل وما هو متوقع من نتائج وأهداف مقابل وبدل المكافآت التي سيحصل عليها العاملون نتيجة للجهد المبذول والنتائج المتحققة يدفع العاملين رفع مستوى أدائهم ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

لإختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد. يبين لنا الجدول رقم (25) نتائج هذا الإختبار.

الفرضية الفرعية الرابعة (أ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعء الإدارة بلاستثناء (السلبية) في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

إذ تشير النتائج الواردة في جدول رقم (25) إلى ان أداء العاملين لا يتأثر وبشكل دال احصائيا بمدى تحلي القادة ببعء الإدارة بلاستثناء (السلبية) ($T = 0.857$) ومستوى الدلالة (0.392) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (أ) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعء الإدارة بلاستثناء (السلبية) على أداء العاملين.

وهذا يعني أن امتلاك القادة لبعء الإدارة بالاستثناء (السلبية) والتمثلة باتخاذ القائد فيها منحا بعيدا عن العاملين حيث يظهر فقط عند ظهور مشكلات في الأداء وتقصير فيقوم أولا بتوجيه اللوم والعقاب للعاملين ومن ثم يعمل بعد ذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لا يؤثر على رفع مستوى أداء العاملين ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التبادلية (الإدارة بلاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بلاستثناء (الإيجابية)) في أداء العاملين .

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)
--------------------	--

مستوى دلالة t	T	Beta (β)	
0.392	0.857	0.058	الإدارة بالاستثناء (السلبية)
0.435	0.782	0.062	المكافأة المشروطة
0.016	2.435	0.194	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)

$$F= 4.098 \quad Siq= 0.007$$

الفرضية الفرعية الرابعة (ب) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعء المكافأة المشروطة

في متغير أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

إذ تشير النتائج الواردة في جدول رقم (25) إلى ان أداء العاملين لا يتاثر وبشكل دال احصائيا

بمدى تحلي القادة ببعء المكافأة المشروطة ($T = 0.782$ ومستوى الدلالة 0.435) وهو أعلى من

مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (ب) التي تنص

على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعء المكافأة المشروطة على أداء العاملين.

وهذا يعني ان امتلاك القائد لبعء المكافأة المشروطة والمتمثل بقيامه بتقديم المكافآت مقابل

الجهود التي يبذلها العاملين وقيامه بتعبير عن تقديره للعاملين عند تحقيق إنجازات في العمل لا

يؤثر على رفع مستوى أداء العاملين ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق

أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

الفرضية الفرعية الرابعة (ج) :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعء الإدارة بلاستثناء

(الإيجابية) في أداء العاملين لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (25) إلى ان أداء العاملين يتأثر إيجابيا وبشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القادة ببعء الإدارة بلاستثناء (الإيجابية) ($T = 2.435$ ومستوى الدلالة 0.016) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha < 0.05$). وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة (ج) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعء الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) على أداء العاملين.

وهذا يعني ان امتلاك القائد لبعء الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) والمتمثلة بقيام القائد بمتابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم اشرافا ايجابيا تفاديا لوقوع تقصير أو الأخطاء في الأداء يؤثر على رفع مستوى أداء العاملين ومدى قيامهم بإنجازهم للواجبات الموكولة اليهم وتحقيق أهداف المنظمة ومدى فاعلية وكفاءة الدور الذي يقومون به .

الفصل الخامس :

النتائج و التوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): النتائج

(3-5) التوصيات

(1-5) مقدمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر القيادة التنظيمية بنوعها (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية)

على كل من سلوك المواطنة التنظيمية وعلى أداء العاملين في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ، وعليه خصص هذا الفصل إلى استعراض استنتاجات وتوصيات الدراسة و كما يلي :

(2-5) النتائج :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من إجابات أفراد عينة الدراسة تبين ما يلي :

- 1- أشارت النتائج الى أن القيادات في شركة الكهرباء الوطنية تتبنى نمط القيادة التحويلية في أبعادها الثلاث بمستوى متوسط من وجهة نظر العاملين بشركة الكهرباء الوطنية ، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية ، الإستثارة الفكرية ، تمكين العاملين) حول المتوسط ، حيث احتلت الجاذبية القيادية المرتبة الأولى وهذه النتيجة

تتفق مع دراسة (معاني، 2013). ثم تلتها الإستثارة الفكرية ثم في المرتبة الأخير بعد تمكين العاملين . وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بني عيسى، 2006) التي اظهرت أن تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية كان بمستوى متوسط . وتتفق أيضا هذه النتيجة مع دراسة (الصررايرة، 2012) و دراسة (أحمد ، 2008) ودراسة (الفهداوي ، 2005) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة التحويلية بدرجة متوسطة لدى افراد عينة الدراسة ، وتختلف مع دراسة (lian &Tui, 2012) حيث جاءت القيادة التحويلية بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة ، وكذلك اختلفت مع دراسة (العامري، 2002) حيث أظهرت النتائج مستوى متدني للقيادة التحويلية لأفراد عينة الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود مستوى متوسط للقيادة التحويلية في شركة الكهرباء الوطنية ذلك أن القيادات الموجودة في شركة الكهرباء الوطنية كغيرها من القيادات الموجودة في القطاع العام فهي ذات طبيعة تقليدية بصورتها النمطية الاعتيادية والتي يلاحظ وجود فجوة بينها وبين الأساليب القيادية الحديثة العصرية كالقيادة التحويلية ، إضافة الى ذلك فهذه المنظمات لا تسعى للربحية وما زالت أساليب الإختيار أو الترقية للوظائف الإدارية تتم إعتقادا أسس تقليدية مثل الإعتقاد على الخبرة أو غيرها من الأسس التي لا يراعى فيها خصائص الشخصية وسمات القيادة.

2- أشارت النتائج الى وجود ادراك من قبل العاملين بشركة الكهرباء الوطنية على تحلي قياداتهم التنظيمية بنمط القيادة التبادلية في أبعادها الثلاث ، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التبادلية (القيادة بلاستثناء الإيجابية ، المكافأة المشروطة ، الإدارة بلاستثناء السلبية) حول المتوسط ، حيث احتلت الإدارة بلاستثناء (الإيجابية) المرتبة الأولى ثم تلتها المكافأة المشروطة وفي المرتبة الأخيرة بعد الإدارة بلاستثناء (السلبية).

وتختلف مع دراسة (lian &Tui, 2012) حيث جاءت القيادة التبادلية بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة .

3- دلت النتائج المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية أن جميع العاملين في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن يتمتعون بسلوك إيجابي تجاه شركاتهم التي يعملون بها ، حيث جاءت المتوسطات الحسابية فوق المتوسط ، و تتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة (ابو تايه ،2012) و تتفق هذه النتيجة ايضاً مع ما جاء بدراسة (الفهداوي ،2005) حيث دلت النتائج إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجميع أبعادها ،بالإضافة إلى دراسة (Ahmed *et al.*,2011) ودراسة (أبو دية والرقاد ،2012) حيث بينت النتائج ان سلوك المواطنة التنظيمية جاء فوق المتوسط لعينة الدراسة. واختلفت مع دراسة (محرمة ، 2008) حيث أظهرت النتائج مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة ، وكذلك اختلفت مع دراسة (العامري،2002)حيث أظهرت النتائج مستوى متدني لسلوك المواطنة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة ،وقد يعود ذلك الى جو المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسود بين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية والذي يقوم على الإحترام المتبادل والتعاون واتباع السلوك الحضاري كأساس للتعامل فيما بينهم. وقد يعود السبب في ذلك الى أن هذا المتغير قد تم قياسه من خلال التقرير الذاتي (self- Report) مما قد يعكس تحيزا في وجهات نظر الموظفين لتقييم الاداء لديهم في الشركة .

4-دلت النتائج المتعلقة بأداء العاملين أن جميع العاملين في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن يتمتعون بأداء مرتفع في المكان الذين يعملون فيه ، حيث جاءت المتوسطات الحسابية فوق المتوسط ،و تتفق هذه النتيجة مع ما جاء بدراسة (الزربي ،2009) حيث دلت النتائج

إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين لدى الموظفين ،بالإضافة إلى دراسة (الصريرة والقضاة ، 2009) حيث بينت النتائج ان أداء العاملين جاء فوق المتوسط لعينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى المستوى المتميز في الأداء الوظيفي عند الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية ،والى حسن اختيارهم عند التوظيف. وقد يعود السبب في ذلك الى أن هذا المتغير قد تم قياسه من خلال التقرير الذاتي (self- Report) مما قد يعكس تحيزا في وجهات نظر الموظفين لتقييم الاداء لديهم في الشركة .

5- فيما يتعلق بالقيادة التحويلية فتشير النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة الكهرباء الوطنية في الاردن يتأثر إيجابياً و بشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القيادات فيها بنمط القيادة التحويلية وهذا يتفق مع دراسة (lian &Tui, 2012) ودراسة (khan et al.,2013) حيث اظهرت هذه الدراسة التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة ،أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية الثلاث (الجاذبية القيادية ، الإستثارة الفكرية ، تمكين العاملين) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية فأظهرت النتائج أنه كان لكل من بعدي تمكين العاملين والجاذبية كان لهما أثر ايجابي وتأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة حيث كان لبعد تمكين العاملين التأثير الأكبر على تحلي العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية ، يليها بعد الجاذبية القيادية أما بعد الإستثارة الفكرية فقد اظهرت النتائج عدم وجود تأثيره في مقدار تحلي العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يتفق مع دراسة (المعاني ،2013) لكن في دراسة المعاني لم يكن لبعد الجاذبية القيادية تاثير على سلوك المواطنة التنظيمية واتفق مع نتائج الباحثة في التأثير الإيجابي لبعد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية وفي أيضا التأثير السلبي

لبعد الإستثارة الفكرية . وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (فهداوي ، 2005) ودراسة (العامري ، 2002) و (Asgari , et al.2008) حيث كان هناك اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التغير التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سلوك المواطنة كسلوك تطوعي اختياري يقوم به الفرد العامل على الرغم من انه ليس من ضمن مسؤولياته الرسمية أو المهام المطلوبه منه ضمن الوصف الوظيفي يحتاج الى دافع ومحرك قوي قد لا يكون مادي يشجع ويحفز الأفراد العاملين على مثل هذه السلوكيات وباعتبار القيادة التحويلية قيادة تقوم أساسا على تحلي القائد بالمقومات الزعامية وخصائص شخصية فهي تثير إعجاب العاملين ومن ثم تسهم في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات الاعتيادية وتدفع العاملين فيها للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية من أجل الارتقاء بالعمل وزيادة فعاليته.

6- فيما يتعلق بالقيادة التبادلية فتشير النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة الكهرباء الوطنية في الاردن يتأثر إيجابياً و بشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القيادات فيها بنمط القيادة التبادلية وهذا يتفق مع دراسة (lian &Tui, 2012) ودراسة (khan , et al 2013). حيث اظهرت هذه الدراسة التأثير الإيجابي للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة ،واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Virlee and 2003) Clapham, حيث اظهرت النتائج عدم وجود أثر بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة. أما بالنسبة لأبعاد القيادة التبادلية الثلاث (الإدارة بلاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بلاستثناء (الإيجابية) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية فأظهرت النتائج أنه كان هناك تأثير ايجابي فقط لبعد المكافأة المشروطة على سلوك المواطنة

التنظيمية أما بعدي الإدارة بلاستثناء السلبية والإدارة بالاستثناء الإيجابية فقد اظهرت النتائج عدم وجود أثر لهما حيث أنه ليس له دور في التأثير في مقدار تحلي العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية.

7- فيما يتعلق بالقيادة التحويلية فتشير النتائج إلى أن أداء العاملين لدى العاملين بشركة الكهرباء الوطنية في الاردن يتأثر إيجابياً و بشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القيادات فيها بنمط القيادة التحويلية ، وهذا يتفق مع دراسة (Si & Wei, 2012) حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية والأداء المبدع لدى العاملين في الشركات الكبرى الصينية ، وكذلك ايضا اتفقت مع نتيجة دراسة (Howell & Merenda , 1999) ودراسة (Awamleh et al.,2005) و(Silong et al.,2013) و دراسة (paracha et al.,2012) التي بينت الإرتباط الإيجابي ما بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ، أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية الثلاث (الجاذبية القيادية ، الإستثارة الفكرية ، تمكين العاملين) وعلاقتها بأداء العاملين فأظهرت النتائج أنه كان لبعد تمكين العاملين أثر ايجابي على أداء العاملين لدى العاملين بشركة أما بالنسبة لبعدي الإستثارة الفكرية والجاذبية القيادية فقد اظهرت النتائج التأثير السلبي لهما حيث أنه ليس لهما دور في التأثير على أداء العاملين في الشركة. ونفسر النتيجة بأن تحلي القائد بسمات القيادة التحويلية أي تحلي القائد بالمقومات الزعامية وخصائص شخصية من شأنها أن تثير إعجاب العاملين ومن ثم تسهم في التأثير على المرؤوسين ، وبالتالي التأثير الكبير على مستوى الأداء والإنجاز الذي يقوم به العاملون ، ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات الاعتيادية.

8- فيما يتعلق بالقيادة التبادلية فتشير النتائج إلى أن أداء العاملين لدى العاملين بشركة الكهرباء الوطنية في الاردن يتأثر إيجابياً و بشكل دال إحصائياً بمدى تحلي القيادات فيها بنمط القيادة التبادلية وهذا يتفق مع دراسة (paracha et al.,2012) حيث اظهرت هذه الدراسة التأثير الإيجابي للقيادة التبادلية على أداء العاملين لدى عينة الدراسة, لكن اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Awamleh, et al .2005) و دراسة (Silong , et al .2013) حيث لم تظهر النتائج وجود اثر للقيادة التبادلية على أداء العاملين لدى عينة الدراسة ،أما بالنسبة لأبعاد القيادة التبادلية الثلاث (الإدارة بلاستثناء (السلبية) و المكافأة المشروطة و الإدارة بلاستثناء (الإيجابية)) وعلاقتها بأداء العاملين فأظهرت النتائج أنه كان هناك تأثير ايجابي فقط لبعء الإدارة بلاستثناء (الإيجابية) على أداء العاملين أما بعدي الإدارة بلاستثناء السلبية والمكافأة المشروطة فقد اظهرت النتائج التأثير السلبى لهما حيث أنه ليس لهما دور في التأثير على أداء العاملين.وقد نفسر هذه النتيجة بعدم وجود تأثير لبعض من أبعاد القيادة التبادلية على أداء العاملين مثل المكافأة المشروطة ، هو عائد لعدم العمل بنظام المكافآت في شركة الكهرباء الوطنية ، فهي كغيرها من شركات القطاع العام تفتقر لنظام حوافز ومكافآت مرن رسمي يشابه الأنظمة المعمول بها في منظمات القطاع الخاص والذي من شأنه تعزيز وتشجيع العاملين على رفع أدائهم وتحسينه ومن ثم الإرتقاء بالمنظمة ككل. اما بعد الإدارة بلاستثناء السلبية فمن المنطق ان قيام المدير بأخذ منحى بعيد عن العاملين وتدخله فقط عند حدوث الأخطاء ومن ثم القاء اللوم والعقاب على العاملين ثم اتخاذ التدابير لحل المشكلات الحاصله ليس له دور في التأثير على أداء العاملين أما المتابعة والإشراف

الإيجابي اولا بأول للعمل من أجل تلافي وقوع الأخطاء أي العمل بالإدارة بلاستثناء (الإيجابية) لها دور في التأثير على مستوى الأداء لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية .

(3-5) التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة سيتم تقسيم التوصيات إلى قسمين ، القسم الأول سيخصص إلى متخذي القرار في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ، بينما سيخصص القسم الثاني إلى الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية ودراسات المستقبلية :

توصيات لمتخذي القرارات في شركة الكهرباء الوطنية :

1- ضرورة الإهتمام بوجود نمط القيادة التحويلية ورفع مستوى وجوده بين القيادات الحالية والمستقبلية نظرا لأهمية هذا النمط من انماط القيادة ودوره الكبير في التأثير على الأفراد العاملين ومن ثم انعكاسه على كفاءة وفاعلية شركة الكهرباء الوطنية ككل وذلك من خلال :

أ- عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية بمختلف مستوياتها في الشركة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية، وبيان أهمية هذا النمط من القيادة حتى يتسنى لتلك القيادات اتباعه. فالقيادة التقليدية التبادلية التي كانت سائدة خلال العقود الماضية لم تعد تناسب تنظيمات العصر الحديث.

ب-الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار القيادات الإدارية أو ترقية الموظفين الى مراكز قيادية في الشركة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم وتضمن تلك الخصائص ضمن معايير عملية الاختيار بحيث يتم اختيار القيادات الكفوة التي تتوفر فيها القدرة على ايجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على استثارة العاملين وحفزهم.من خلال : تحويل معايير الترقية من الخبرة الى المقدره أي ان تتم الترقية للموظف بناء على قدرته وما يمتلكه من سمات شخصية ليس اعتمادا على سنوات الخبرة ، اختيار القيادات الإدارية بحسب الكفاءة من خلال مقابلات منمطة تكشف عن الصفات القيادية لديهم،بحيث يتم تعيينهم لفترة مؤقتة لحين التأكد من تحليهم بالصفات القيادية المطلوبة.

ج-حث المديرين في شركة الكهرباء الوطنية على توسيع ممارسة تخويل الصلاحيات والتمكين بوصفها آليات داعمة لتجسيد القيادة التحويلية لما له من أهمية ودور كبير في التأثيرعلى أداء العاملين من جهة وتشجيعهم على ممارسة السلوك التطوعي والذي لا يندرج ضمن عقد العمل او نظام الحوافز الرسمي أو الوصف الوظيفي والهادف الى تحقيق أهداف المنظمة وفاعليتها من جهة أخرى .

د- ضرورة العمل على ايجاد نظام رسمي للحوافز في شركة الكهرباء الوطنية يعطى من خلاله المدراء الصلاحيات والحرية الكافية للعمل به وبشكل مرن لقاء السلوكيات العفوية التطوعية من

قبل الأفراد العاملين ، وذلك لما أظهرته النتائج من وجود أثر إيجابي لبعدها المكافأة المشروطة في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية .

هـ- العمل على توعية المدراء من خلال الندوات والمحاضرات حول أساليب القيادة المتبعة الإيجابية وتلك الأساليب العقيمة والتي ليس لها دور في التأثير على أداء العاملين أو ممارستهم لسلوكيات التطوعية والتي من شأنها رفع كفاءة المنظمة ككل ، ومن هذه الأساليب مثلا الإدارة بالإستثناء السلبية ، وذلك من اعتماد على النتائج التي أظهرت عدم وجود تأثير لها سواء على أداء العاملين أو سلوك المواطنة التنظيمية .

التوصيات المستقبلية للدارسين والباحثين :

أ- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام والخاص حول مفهوم القيادة التحولية، وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى غيرها .مثل الهندرة، والإبداع الإداري، والولاء التنظيمي.

ب- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول المتغيرات (القيادة التنظيمية وأداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية) لكن مع تغير مجتمع الدراسة وتطبيقه على مجتمعات بحثية أخرى مثل البنوك والشركات الخاصة والقطاع الطبي .. الخ .

ج- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تتناول تلك الأبعاد من أبعاد القيادة التحولية والتي لم تظهر تأثير على أداء العاملين أو سلوك المواطنة التنظيمية مثل بعد الإستثارة الفكرية والجاذبية القيادية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية

المصادر والمراجع باللغة الاجنبية

المصادر والمراجع (اللغة العربية)

- 1- أبا زيد ، رياض "اثر التمكين النفسي على سلوك العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، مجلد 24(2) ، 494-519(2010).
- 2- أبو شرح ، نادر ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظرالعاملين ، رسالة ماجستيرغير منشورة ،2010، كلية الدراسات العليا ، جامعة الإسلامية غزا، غزا ، فلسطين.
- 3- أبوتايه ، بندر كريم " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2، 145-186(2012).

4- أحمد ، شهيناز فاضل " تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية : بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات "، مجلة الإدارة والاقتصاد ، عدد 73، 97-119(2008).

5- إدريس ، ثابت عبدالرحمن والمرسي ، جمال الدين ، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، ط1 ، 2005 ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

6- اسماعيل ،محمد ناصر وجاسم ، نبيل ذنون وصبر ، رنا ناصر " أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 30، 209-230 (2012) .

7- البشاشة ، سامر عبدالمجيد و الحراحشة ، محمد احمد " أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن :دراسة ميدانية " ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 7 ، العدد 4 ، 647-680(2011).

8- بني عيسى، أحمد، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

9- التلباني ، نهاية وبيدر،رامز والرقب، أحمد "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، المجلد 27 ، العدد 4 ، 734-774(2013).

- 10- جاد الرب ، سيد ، القيادة الإستراتيجية ، ط1 ، 2012 ، دار الوفاء ، القاهرة ، مصر .
- 11- جلة ، سامر ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، 2009، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن .
- 12- حامد، سهير و حسون ، شفاء " الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية : دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية " ، مجلة الإقتصاد ، العدد 83 ، 109-137(2010) .
- 13- حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط1، 2004 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- 14- حسن، راوية ،إدارة الموارد البشرية ،2004،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 15- حشيش ، خالد ، درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2013 ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزا، غزا، فلسطين.
- 16- الحلبي ، أحمد ، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بلأردن ،احمد الحلبي ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، 2011 ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ن الأردن.
- 17- حيدر ، حيدر : "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية عدد 27 و 26 (2010).

18- الخشالي ، شاكِر جَار الله و التميمي ، إيَاد فاضل " اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي : دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2 ، 193 – 215 (2008).

19- درة ، عبدالباري إبراهيم 2003 ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .

20- الدهمشي ، يوسف ، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011 ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية

21- الرقاد ، هناء و أبودية ، عزيزة " الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20 ، العدد 2، ص-737-(2012).

22- الرقب ، أحمد ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2010 ، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة .

23- زيارة ، فريد فهمي ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، ط 5 ، 2006 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .

24- السقا، عون ، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة : دراسة تطبيقية على بنك فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013 ، كلية الدراسات العليا، جامعة الإسلامية غزة، غزة ، فلسطين .

- 25- السكارنه ، بلال ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط 1 ، 2010 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .
- 26- سلطان ، محمد سعيد، السلوك التنظيمي ،2004، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر .
- 27- سليم ، أحمد " إختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية " ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 19، العدد 71، الصفحات 94-124 (2013).
- 28- سهاونة ، نور، أثر الإلتزام التنظيمي في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية لقطاع البنوك في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة،2012 ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ،الأردن.
- 29- صالح ، أحمد علي والمبيضين ، محمد ذيب " القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة " مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 40 ، العدد 1 ، 58-74(2013) .
- 30- صالحه ، جواد ، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس ،رسالة ماجستير غيرمنشورة، 2013 ، الجامعة الإسلامية غزة ، غزة ، فلسطين.
- 31- الصرايرة ، خالد ، والقضاة ، محمد " القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها" ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5 ، عدد3 ، 233-247(2009) .

- 32- ضمور، ابتسام و صالح، محمد والعي ، عبد الستار "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية " ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 37، العدد 2 ،ص525-526(2010)
- 33- طه ، طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، ط 5 ، 2008، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر.
- 34- عامري ، أحمد بن سالم "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 9، عدد 1 ، 19-39(2002).
- 35- عباس ، علي " تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير :دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردني " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد1، 129 – 157(2012)
- 36- عبد الباقي، صلاح ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، 2000، الدار الجامعية، القاهرة ، مصر.
- 37- عبيدات، زهاء الدين ، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، 2001، دارالبيارق، عمان ، الأردن.
- 38- العجلة ، توفيق ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009 ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الإسلامية غزة، غزة ، فلسطين .

- 39- العجمي ، محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية، ط 2 ، 2010 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
- 40- العرايضة ، رائدة هاني " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة، 2012، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،عمان ، الأردن.
- 41- عطية ، العربي "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة " ، مجلة الباحث ،العدد 10 ، 321-332(2012)
- 42- عطية ، مصطفى كامل ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، ط 2 ، 2005 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر
- 43- العكش ، علاء ، نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007 ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الإسلامية ، غزة ، غزة ، فلسطين .
- 44- علي ، عالية جواد " تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد"، مجلة العلوم المالية والإقتصادية ، عدد18 ، المجلد 112، 69-134(2012).
- 45- علي ، عيسى" بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات "، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 24، العدد 1 ، 105-152(2008)

46- العماج ، حمود ،علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني ،رسالة ماجستيرغير منشورة ،2003،كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية .

47- العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 5 ، 2010 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

48- العنزوي، حمود ، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة،2005، الجامعة الأردنية،عمان،الاردن.

49- الغامدي، عبد المحسن ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،2011، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

50- الغزالي ، حافظ عبدالكريم "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية " ، رسالة ماجستير،2012 ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

51- غزاوي ، راوية ، إدارة الوقت وأثرها على العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستيرغير منشورة 2012 ، كلية الدراسات العليا ، جامعة اليرموك ، عمان ، الأردن.

52- فرج، طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، 2000، وائل للنشر، عمان، الأردن .

53- الفهداوي ، فهمي خليفة " علاقة المواطن التنظيمية مع التغيير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك " ،مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 32، العدد2،392-414(2005).

54- القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط4، 2003 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

55- الكساسبة ، محمد والفاعوري،عبير وعبدالله ، كفاية " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، العدد 1 ، 19-45 (2009).

56- كلالدة ، ظاهر محمود ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، 1997، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

57- كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية ، ط 3 ، 2009، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

58- محارمة ، ثامر محمد "سلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية" ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد (48) ، العدد (2)، 161-178(2008).

59- المحاسنة ، محمد " أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية " ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ،مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 67، 281-334(2006)

- 60- مرسي ، نبيل حامد ، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، ط1، 2010، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر .
- 61- مرعي، كائنكان، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008 ، جامعة عمان العربية للدراسات، عمان ، الأردن.
- 62- المطيري ، عبدالعزيز مجعد " أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت ، دراسة ماجستير غير منشورة، 2011 ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- 63- المعاني ، أيمن " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 225-258(2013).
- 64- الهواري ، سيد ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21 ، ط 12 ، 2000 ، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 65- يعقوب ، مرام متعب ، أثر عدالة تقييم أداء العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن، دراسة ماجستير غير منشورة، 2012، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن.

المراجع (اللغة الإنجليزية)

- 1- Ahmad, Ishfaq and Ramzan, Muhammad and Khushi Mohammad, Sahar and Talat , Islam (2011)" Relationship between perceived fairness in performance appraisal and OCB ; Mediating Role of Organizational commitment ", international Journal of Academic Research , part 1, Vol, N.5, p. 15-20.
- 2- Amitay, M., Popper, M. and Lipshitz, R. (2005).“Leadership Style and Organizational Learning In Community Clinics”, The Learning Organization, Vol .12,No .1,p 57-70.
- 3- Asgari, Ali. Silong, Abu Daud. Ahmad, Aminah. Abu Samah, Bahaman. (2008). "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors". Organizational Justice. Leader-Member Exchange. Perceived Organizational Support. Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. European Journal of Scientific Research, Vol. 23, No2p. 227-242
- 4- Avolio, B. & Bass, S., (2002) "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior, South African Journal of Industrial Psychology, Vol 29, No 2, p 72-82.
- 5- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P., (2004),“Transformational Leadership and Organizational Commitment Mediating Role of

Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance
 “, Journal of Organizational Behavior ,Vol. 25,p.951-968.

- 6- Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. New York: Erlbaum.
- 7- Avolio, Bruce J, and Drive,Taly & Sharim,Boas, (2002) "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance:A field Experiment", Academy of Management Journal, Vol.45, No.4, P. 735 -744.
- 8- Awamleh,raed and Evans,john and mahate ,ashraf (2005)” A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector ”,Journal of Comparative International Management,8(1),3-19.
- 9- Badrinarayan, S.(2003).“Central Conceptual Issues In Transformational Leadership Research”, Leadership & Organization Development Journal,Vol. 24,NO 7,p 397-406.
- 10- Bambale.A (2014)" Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors:Review of Literature and Future Research Direction" Journal of Marketing and Management,Vol.5 ,No 1, p.1-16.
- 11- Bambale.A; Shamsudin.F; Subramaniam.C (2012) , " Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria’s Electric Power Sector” Journal of Marketing and Management, 3 (1), 1-21.
- 12- Barnett, R. & McCormick, J. (2003). "Vision relationships and teacher motivation: A case study". Journal of Educational Administration, Vol. 41, No 1,p. 84-92.
- 13- Bass, Bernand. M.& Avolio, Bruce .J,(2001) , " improving organizational effectiveness throught transformational Leadership", Sage Publications , thousa and Oaks, CA.

- 14- Bhatnagar, Jyotsna. & Sandhu, Sheetal. (2005). "Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior in IT' Managers". A Talent Retention Tool Indian Journal of Industrial Relations, Vol.40, No 4,p. 469-449.
- 15- Chien, M. H. (2004). "An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors". Journal of American Academy of Business.(5). 428-43.
- 16- Conger ,M. (2002)," Leadership : Learning to share the Vision , Organizational dynamics" ,"winter Vol , 19 No 3 ,p164.
- 17- Feather, N. T. & Rauter, K. A. (2004). "Organizational Citizenship Behaviors in Relatio to Job Status. Job Insecurity. Organizational Commitment and Identification". Job Satisfaction and Work Values. Journal of Occupational and Organizational Psychology. (77). 81-94.
- 18- Hacker, Stephen. and Roberts, Tammy. (2004).” Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning”, American Society for Quality Press, Wisconsin, USA.
- 19- Howell, J. K.E. and Merenda, H. (1999). “ The ties that bind: The impact of leader member exchange,transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance”, Journalof Applied Psychology, Vol. 84,No 5, p.680-694.
- 20- khan ,naveed R and ghouri, arsalan and awing , marina (2013) “ Leadershipes and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms “ResearcherWorld -Journal of Arts, Science & Commerce,Vol .4, No 2, p. 2229-4686 and p. 2231-4172.
- 21- Kirkbride, P. (2006).” Developing transformational leaders: the full range leadership model in action”, Industrial and commercial training,Vol. 38,No 1,p. 23-32.
- 22- Krishnan, R., 2005. “Transformational Leadership andOutcomes: Role of Relationship Duration”, Leadership & Organization Development Journal,Vol. 26,No 6, p.442-457.

- 23- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions". *Journal of Applied Psychology*. Vol .87, No 1,p. 131-142.
- 24- Lian , lee kim and Tui, low Guan (2012). "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics " . *Journal of Applied Business and Economics* vol. 13,No 2, page. 59-96.
- 25- Liu, J., Liu,x.,and Zeng,X. (2011)." Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy", *Journal of Organizational Change Management*,Vol. 24,No .3, p 282-298.
- 26- Mester Cheryl, Deléne Visser, Gert Roodt, Rita Kellerman (2003), Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior,*South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, No 2, p 72-82.
- 27- Michael, A. P.(2008). Emotional intelligence and critical thinking relationships to transformational leadership,Unpublished doctoral dissertation, University of Phoenix, North America.
- 28- Miller, J. & Miller, T. (2001). "Educational leadership in the new Millennium: A vision for 2020" *International Journal of leadership in education*,Vol. 4 , No 2, p. 181-189.
- 29- Modassir, A., Singh, T. ,(2008), " Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior". *International Journal of Leadership Studies* ,Vol. 4 ,NO. 1,P. 3-21.
- 30- Modieenkutty, Unnikammu, (2005)," Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences:Do Role Definition Moderate the Relationship " *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 6 , NO. 2, P.91-108.
- 31- Noe,R.,Hollenbeck,J.,Gerhart,B.,Wright,P.,(2009), *Human Resource Management* , McGraw Hill, Irwin.
- 32- Organ, D. (1990). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- 33- Organ, D. W; Podsakoff, P. M & McCenzie, S. B. (2006).Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. London: Sage.
- 34- Paracha.U;Qamar.A;Mirza.A;Hassan.I and waqas.A (2012) “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan Global Journal of Management and Business Research Vol.12, No 4, p1-11
- 35- Politis, J. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self management team: consequences for performance. Leadership and Organization Development Journal , Vol.3,No 4, 186-199.
- 36- Raja,M.(2012),”Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement”. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.2,NO1, p160-167.
- 37- Robbins, S, and Judge, T. (2013) Organization Behavior, Fifteen Edition, Harlow, England.
- 38- rush ,m and Wanger,s .(2000) "altruistic organizational citizenship behavior : context ,disposition,and age". Journal of social psychology ,140(3),379-392.
- 39- Schnake, M.E. and Dumler, M.P. (2003), “Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, pp. 283-301.
- 40- Sekaran, U. 2003. Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Fourth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- 41- Si,S., Wei,F.,(2012),” Transformational and Transactional Leaderships ,Empowerment Climate, and Innovation. Performance:A multilevel analysis in the Chinesecontext “. European Journal of Work andOrganizational Psychology, Vol.21,NO.,P299-320.
- 42- Silong ,abu daud and Shahhosseini ,Mohammad and Ismaill , Ismi Arif (2013)” Relationship between transactional , transformational leadership

- styles , emotional intelligence and jobperformance.”, ResearchersWorld - Journal of Arts, Science & Commerce, 4(1), 2229-4686 and 2231-4172.
- 43- Virlee, Leah I. and Clapham, Maria M. (2003).” The Relationship between Leadership, Justice, and Organizational Citizenship Behavior ”, Submitted to the 46th Annual Meeting of the Midwest Academy of Management, St. Louis Missouri, April: 3-2.
- 44- Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002): Strategic management and business policy (Eighth Ed), prentice Hall, New Jersey.
- 45- Yu- Fen, Chen .(2009). “Job Stress and Performance: a study of police officers in central Taiwan. Social behavior and personality”. 37(10):1341-1356.

مواقع انترنت :

http://www.dos.gov.jo/dos_home_a/main/Analasis_Reports/labour_stat/2008-2012.pdf

الملاحق

أولاً: - قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: - اداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص/الوظيفة	الجامعة/مكان العمل
1	د. بندر كريم أبو تايه	أستاذ مشارك	إدارة موارد بشرية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	د. محمد عواد زيادات	أستاذ مشارك	تسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
3	د. منار إبراهيم القطاونة	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. فايز النجار	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
5	د. مؤيد الفاعوري	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
6	د. مرزوق القعيد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
7	د. حسان خصاونة		إدارة/مدير دائرة شؤون الموظفين	شركة الكهرباء الوطنية
8	دانا نصيرات		بكالوريوس إدارة/ رئيس قسم التدريب	شركة الكهرباء الوطنية

شركة الكهرباء الوطنية	بكالوريوس إدارة أعمال/موظف في إدارة موارد البشرية		هيفاء صالح	9
-----------------------	--	--	------------	---

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الموظف/ سيديتي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " أثر القيادة التنظيمية على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية " وتهدف هذه الدراسة الى تفحص العلاقة بين القيادة التنظيمية بنوعها (القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية) على أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية ، و ذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة البلقاء التطبيقية. أرجو التكرم بالإجابة على فقرات

الاستبانة، مؤكدة لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة .

و تفضلوا بقبول فائق الشكر و الاحترام

الباحثة: عبير الدرادكة

ماجستير إدارة اعمال

جامعة البلقاء التطبيقية

القسم الأول: معلومات عامة

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف. الرجاء وضع اشارة (√) امام رمز

الاجابة المناسبة:

النوع الاجتماعي :

انثى

ذكر

العمر:

سنة فأكثر

45- سنة

2 - 35 سنة

2 سنة فما دون

المستوى التعليمي :

دراسات عليا

بكالوريوس

دبلوم فما دون

سنوات الخبرة :

من 5 سنوات 10-5 سنوات أكثر من عشر سنوات

المركز الوظيفي :

مدير / مساعد مدير رئيس قسم مرؤوس (بلا مهام

إشرافية)

القسم الثاني : القيادة التحويلية

يهدف هذا القسم الى قياس القيادة التحويلية في شركتكم. الرجاء تحديد مستوى موافقتك او

عدم موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الاجاذبية القيادية					
1	أشعر بأن رئيسي المباشر لديه رؤية واضحة لمستقبل الشركة.	1	2	3	4	5
2	يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الإعتماد عليه.	1	2	3	4	5
3	يقدم رئيسي المباشر مصلحة العمل	1	2	3	4	5

						على المصلحة الشخصية. .	
5	4	3	2	1	أعتبر سلوكيات رئيسي المباشر أنموذجاً يحتذى به في العمل .	4	
5	4	3	2	1	يتمتع رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية.	5	
5	4	3	2	1	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع.	6	
					الاستثارة الفكرية		
5	4	3	2	1	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل.	7	
5	4	3	2	1	يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق علمية.	8	
5	4	3	2	1	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم .	9	
5	4	3	2	1	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً.	10	
5	4	3	2	1	يشجع رئيسي المباشر العاملين على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة.	11	

					تمكين العاملين	
5	4	3	2	1	يفوضني رئيسي المباشر صلاحيات كافية لإنجاز واجبات وظيفتي .	12
5	4	3	2	1	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية في العمل .	13
5	4	3	2	1	توفر لي الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل .	14
5	4	3	2	1	لايمنحني رؤسائي فرصة ممارسة الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض .	15
5	4	3	2	1	يمنحني رئيسي المباشر المرونة المناسبة للتصرف في أداء عملي.	16

القسم الخامس: القيادة التبادلية:

يهدف هذا القسم الى قياس القيادة التبادلية في شركتكم. الرجاء تحديد مستوى موافقتك او عدم

موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد الإدارة بلاستثناء (سلبية)					
1	أشعر بأن رئيسي المباشر لا يتدخل في العمل الا عند حدوث الأخطاء .	1	2	3	4	5
2	أشعر أن رئيسي المباشر لا يتخذ الإجراءات الا عند حدوث مشاكل في العمل .	1	2	3	4	5
3	أعتقد ان رئيسي المباشر يؤمن بعدم التدخل في العمل ان لم تكن هناك مشاكل كبيرة .	1	2	3	4	5
	المكافأة المشروطة					
4	يعبر رئيسي المباشر عن تقديره للعاملين عند تحقيق إنجازات في العمل.	1	2	3	4	5
5	يعد رئيسي المباشر بتقديم المكافآت مقابل الجهود التي يبذلها العاملين .	1	2	3	4	5
6	يوضح رئيسي المباشر ما يمكن ان يحصل عليه العامل عند تحقيق معايير الأداء المطلوبة في العمل	1	2	3	4	5
	الإستثناء (الإيجابية)					
7	يوجهني (يرشدني) رئيسي المباشر نحو الأخطاء التي أقع فيها أثناء تأدية عملي.	1	2	3	4	5
8	يقوم رئيسي المباشر بالمراقبة والبحث عن الإنحرافات	1	2	3	4	5

					في أداء العاملين عن القواعد والمعايير الموضوعية.	
5	4	3	2	1	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ إجراءات تصحيحية للأخطاء الموجودة في أداء العاملين.	11
5	4	3	2	1	يتابع رئيسي المباشر جميع مراحل العمل بحثاً عن الأخطاء والإنحرافات في العمل لتصحيحها .	12

القسم الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا القسم الى قياس سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة التي تعمل بها. الرجاء تحديد مستوى موافقتك او عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.	1	2	3	4	5
2	لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.	1	2	3	4	5
3	اتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.	1	2	3	4	5
4	اقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	1	2	3	4	5
5	اتجنب اثاره المشاكل في العمل.	1	2	3	4	5
6	احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل	1	2	3	4	5

					حدوثها.	
5	4	3	2	1	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	7
5	4	3	2	1	لا اعتدي على حقوق الآخرين.	8
5	4	3	2	1	اقوم بالمهام الاضافية دون تدمير.	9
5	4	3	2	1	لا اتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا.	10
5	4	3	2	1	استغل وقتي للقيام بالعمل.	11
5	4	3	2	1	احافظ على سمعة شركتي .	12
5	4	3	2	1	اتابع دائما الاعلانات والتعاميم الداخلية.	13
5	4	3	2	1	احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.	14
5	4	3	2	1	احترم انظمة وتعليمات شركتي .	15
5	4	3	2	1	اهتم بمستقبل شركتي .	16
5	4	3	2	1	اتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	17
5	4	3	2	1	اتطوع بأعمال اضافية لتحسين وتطوير العمل.	18
5	4	3	2	1	اساهم في حل المشاكل في شركتي .	19

القسم الثالث: أداء العاملين

يهدف هذا القسم الى قياس أداء العاملين في شركتكم. الرجاء تحديد مستوى موافقتك او عدم

موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بأنني انجز عملا مهما في هذه الشركة.	1	2	3	4	5
2	التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي.	1	2	3	4	5
3	أحافظ على وسائل وأدوات الإنتاج (مكائن،الات)من التلف.	1	2	3	4	5
4	أشعر بأنني انجز معظم الأعمال المطلوبة مني .	1	2	3	4	5
5	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	1	2	3	4	5
6	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط.	1	2	3	4	5
7	أحتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل .	1	2	3	4	5
8	أشعر بأن كمية العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.	1	2	3	4	5

الملخص باللغة الانجليزية



**The Effect of Organizational Leadership on Employee Performance
and Organizational Citizenship Behavior in National Electric Power
Company in Jordan**

By

Abeer Mohammad AL– Daradkeh

Supervisor

Bandar Kareem Abutayeh

Associated Professor

Abstract

The aim of this study was to examine the effect of transformational leadership in the form of attraction leadership , inspirational motivation, and empowerment and the transactional leadership in the form of management by exception (passive), management by exception (active), and contingent reward on employee performance and organizational citizenship behavior in trust in the National Electric Power Company in Jordan. The study population consisted of (10203) employees working in the National Electric Power Company. Questionnaires were distributed randomly on (219) employees working in headquarter and company branches and formed the study sample. The study employed the descriptive analytical approach and proposed a positive effect of

transformational leadership and its dimensions and the transactional leadership and its dimensions on employees' performance and organizational citizenship behavior

The results obtained by this study showed moderate levels of transformational leadership and transactional leadership dimensions and high levels of employees' performance and organizational citizenship behavior. The results indicated that transformational leadership showed the largest effect on employee performance and organizational citizenship behavior. The results revealed a positive effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior, among its dimensions, only attraction leadership and empowerment positively affected organizational citizenship behavior. The results showed a positive effect of transformational leadership on employee performance, among its dimensions, only empowerment positively affected employee performance. Further, the results indicated a positive effect of transactional leadership on organizational citizenship behavior, among its dimensions, only contingent reward positively affected organizational citizenship behavior. Finally, the results revealed a positive effect of employee performance, among its dimensions, only management by exception (active) positively affected employee performance

On the basis of the results, the study recommended that decision makers in the National Electric Power Company should pay attention to the transformational leadership style among the current and future leaders by conducting training programs for leaders in the transformational

leadership and its importance in enhancing employee performance and organizational citizenship behavior. And encourage managers in the National Electric Power Company to delegate authority and empower employees as main dimensions of the transformational leadership. Further, the study recommended the existence of formal motivation system that gives managers authority to reward employees for their performance and their organizational citizenship behavior. And encourage managers on using management by exception (active) by observing deviations in work and correcting them. Finally, the study recommended researchers to examine the leadership in different setting such as banks, hospitals, and public firms and with other organizational .outcomes such as innovation and organizational commitment

Key words: . Transformational Leadership. Transactional Leadership. Employee Performance. Organizational Citizenship Behavior. National .Electric Power Company. Jordan